



FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES

Actividades Primarias de la Cadena de valor en los
productores de sombrero de palma del Distrito de
Bambamarca, para la exportación a la ciudad de Pamplona
- España, 2017.

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciada en Administración y Negocios Internacionales

Autor:

Bach. Winy Melissa Mawi Tirado Orrillo
Bach. Jessica Tatiana Ugaz Uriarte

Asesor:

Mg. Luis Felipe Velasco Luza

Cajamarca – Perú
2016

APROBACIÓN DE LA TESIS

El (La) asesor(a) y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** la tesis desarrollada por el (la) Bachiller **Nombres y Apellidos**, denominada:

“Actividades Primarias de la Cadena de valor en los productores de sombrero de palma del Distrito de Bambamarca, para la exportación a la ciudad de Pamplona - España, 2017.”

Mg. Luis Felipe Velasco Luza
ASESOR

Mg. Susana Villanueva Pérez
JURADO
PRESIDENTE

Mg. Jorge Salazar Ríos
JURADO

Mg. Pablo Cueva Chávez
JURADO

DEDICATORIA

La presente tesis está dedicada a Dios, ya que gracias a el hemos logrado concluir nuestra carrera, a nuestros padres, porque ellos siempre estuvieron a nuestro lado brindándome su apoyo, a nuestros hermanos por sus palabras y su confianza y todas aquellas personas que de una u otra manera ha contribuido para el logro de nuestros objetivos.

Winy y Jessica

AGRADECIMIENTO

Los resultados de este proyecto, están dedicados a todas aquellas personas que, de alguna forma, son parte de su culminación. Nuestros sinceros agradecimientos están dirigidos hacia los artesanos de sombreros de Bambamarca, quien con su ayuda desinteresada, nos brindó información relevante, sobre la realidad actual de la comercialización de sombreros. A nuestras familias por siempre brindarnos su apoyo, tanto emocional como económico.

Winy y Jessica

ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DE LA TESIS.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO	iv
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE FIGURAS	xii
RESUMEN.....	xiv
ABSTRACT	xv
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.....	17
1.1. Realidad problemática	17
1.2. Formulación del problema.....	19
1.3. Justificación.....	20
1.3.1. <i>Justificación Teórica</i>	20
1.3.2. <i>Justificación Práctica</i>	20
1.4. Limitaciones	20
1.4.1. <i>Internas</i>	20
1.4.2. <i>Externas</i>	21
1.4.3. <i>Superación de limitaciones</i>	21
1.5. Objetivos	21
1.5.1. <i>Objetivo general</i>	21
1.5.2. <i>Objetivos específicos</i>	21
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO.....	22
2.1. Antecedentes	22
2.1.1. <i>A nivel Internacional</i>	22
2.1.2. <i>A nivel Nacional</i>	26
2.1.3. <i>A nivel Local</i>	28
2.2. Bases teóricas.....	28
2.2.1. <i>Cadena de valor</i>	28
ANÁLISIS DEL PUESTO	70
2.3. Teoría del comercio internacional	85
2.3.1. <i>Mercantilismo</i>	85
2.3.2. <i>Ventaja absoluta</i>	86
2.3.3. <i>Ventaja comparativa</i>	87
2.3.4. <i>Teoría de Heckscher-Ohlin</i>	88
2.3.5. <i>Teoría del ciclo de vida del producto</i>	88

2.3.6.	<i>Nueva teoría del comercio internacional</i>	90
2.3.7.	<i>Exportación</i>	91
2.4.	Definición de términos básicos	96
2.4.1.	<i>Cadena de valor</i>	96
2.4.2.	<i>Calidad</i>	96
2.4.3.	<i>Capacitación</i>	96
2.4.4.	<i>Control</i>	97
2.4.5.	<i>Administración Estratégica</i>	97
2.4.6.	<i>Sombrero</i>	97
2.4.7.	<i>Palma</i>	97
2.4.8.	<i>Mercado</i>	97
2.4.9.	<i>Investigación de Mercado</i>	98
2.4.10.	<i>Segmentación de Mercado</i>	98
2.4.11.	<i>Producto</i>	98
2.4.12.	<i>Logística</i>	98
2.4.13.	<i>Exportación</i>	98
2.4.14.	<i>Envase</i>	99
2.4.15.	<i>Embalaje</i>	99
2.4.16.	<i>Empaque</i>	99
2.4.17.	<i>Etiqueta</i>	99
CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA		100
3.1.	Formulación de la Hipótesis	100
3.2.	Operacionalización de variables	100
3.2.1.	<i>Variable Independiente</i>	100
3.2.2.	<i>Variable dependiente</i>	101
3.2.3.	<i>Operacionalización de variables</i>	102
3.3.	Diseño de investigación	104
3.3.1.	<i>Tipo de Investigación</i>	104
3.3.2.	<i>Descriptivo</i>	104
3.3.3.	<i>No experimental</i>	104
3.3.4.	<i>Diseño de la investigación</i>	104
3.4.	Unidad de estudio	105
3.5.	Población	105
3.6.	Muestra (muestreo o selección)	105
3.6.1.	<i>Muestreo no probabilístico</i>	105
3.6.2.	<i>Los criterios de inclusión y exclusión:</i>	105
3.7.	Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos	106
3.7.1.	<i>Técnicas</i>	106
3.7.2.	<i>Instrumentos</i>	106
3.8.	Métodos, instrumentos y procedimientos de análisis de datos	106
3.9.	Proceso de Investigación	107
CAPÍTULO 4. RESULTADOS		110
4.1.	Diagnóstico de la Producción	110
4.1.1.	<i>Diagnostico</i>	110

4.2.	Flujograma proceso productivo.....	112
4.3.	Cadena de valor en la producción de sombreros - Actual.....	112
4.4.	Cadena de valor de la producción de sombreros -propuesta.....	114
4.5.	Resultado de encuesta aplicada a los artesanos del distrito de Bambamarca	116
4.5.1.	<i>Tiempo de actividad.....</i>	116
4.5.2.	<i>Personas Tejedoras.....</i>	117
4.5.3.	<i>Capacitaciones</i>	117
4.5.4.	<i>Venta o comercialización.....</i>	119
4.5.5.	<i>Producción.....</i>	120
4.5.6.	<i>Costos.....</i>	122
4.6.	Encuesta de gustos y preferencias	123
4.6.1.	<i>Uso de accesorios</i>	123
4.6.2.	<i>Selección de productos</i>	124
4.6.3.	<i>Tendencias de consumo o uso de productos.....</i>	125
4.6.4.	<i>Precio.....</i>	125
4.6.5.	<i>Frecuencia de uso de accesorios.....</i>	126
4.6.6.	<i>Tipos de sombreros</i>	127
4.6.7.	<i>Sexo del consumidor</i>	128
CAPÍTULO 5.	Producto de Aplicación profesional.....	129
5.1.	Idea de negocio.....	129
5.1.1.	<i>Oportunidad Identificada</i>	129
5.1.2.	<i>Descripción del equipo emprendedor.....</i>	129
5.1.3.	<i>Descripción de la idea de negocio.....</i>	129
5.1.4.	<i>Descripción del producto</i>	130
5.2.	Análisis del entorno.....	142
5.2.1.	<i>Análisis del Ambiente externo</i>	142
5.2.2.	<i>Análisis de la Industria.....</i>	152
5.2.3.	<i>Análisis del ambiente interno.....</i>	159
5.2.4.	<i>Conclusión del análisis del entorno: FODA</i>	161
5.3.	Estudio del mercado	162
5.3.1.	<i>Estudio del Mercado</i>	162
5.4.	Planeamiento Estratégico	167
5.4.1.	<i>Misión y Visión.....</i>	167
5.4.2.	<i>Valores Empresariales.....</i>	168
5.4.3.	<i>Política Corporativa</i>	169
5.4.4.	<i>Objetivos Estratégicos.....</i>	169
5.4.5.	<i>Ventajas Competitivas:.....</i>	170
5.5.	Estructura de la Empresa.....	171
5.6.	Plan de Marketing	172
5.6.1.	<i>Introducción Plan de Marketing.....</i>	172
5.6.2.	<i>Matriz de crecimiento – participación</i>	173
5.6.3.	<i>Estrategia de Posicionamiento de Marketing Mix</i>	176
5.6.4.	<i>Marketing Mix</i>	177
5.7.	Plan de operaciones	182
5.7.1.	<i>Localización del Negocio.....</i>	182

5.7.2.	<i>Localización geográfica</i>	182
5.7.3.	<i>Tercerización de la producción</i>	183
5.8.	Plan de Recursos Humanos	184
5.8.1.	<i>Estrategia de gestión de los RRHH</i>	184
5.8.2.	<i>Descripción de puestos de Trabajo</i>	185
5.8.3.	<i>Jornada laboral</i>	185
5.9.	Plan Financiero	186
5.9.1.	<i>Definición</i>	186
5.9.2.	<i>Gastos Pre operativos</i>	188
5.9.3.	<i>Inversión Inicial o Plan de Inversión</i>	188
5.9.4.	<i>Depreciación</i>	189
5.9.5.	<i>Aportes de Capital</i>	190
5.9.6.	<i>Capacidad de Producción</i>	190
5.9.7.	<i>Capital de Trabajo</i>	191
5.9.8.	<i>Resumen de inversión inicial</i>	191
5.9.9.	<i>Costos de Producción</i>	191
5.9.10.	<i>Financiamiento</i>	199
5.9.11.	<i>Estados Financieros</i>	200
CAPÍTULO 6.	DISCUSIÓN	205
CONCLUSIONES		207
RECOMENDACIONES		208
REFERENCIAS		209
ANEXOS		213

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Incoterms Polivalentes	42
Tabla 2. Incoterms Marítimos	43
Tabla 3. Clasificación de Transporte	45
Tabla 4. Diferencias entre marketing estratégico y táctico	48
Tabla 5. Tipo de segmentación	66
Tabla 6. Análisis de puestos	70
Tabla 7. Medios y técnicas de selección	72
Tabla 8. Operacionalización de variables	102
Tabla 9. Obtención de materia Prima	110
Tabla 10. Proceso tejido	111
Tabla 11. Acabados	111
Tabla 12. Factores Diferenciales	131
Tabla 13. Línea de productos	132
Tabla 14. Clasificación arancelaria	133
Tabla 15. Marca y razón social	134
Tabla 16. Ficha técnica de “PERUVIAN HATS”	137
Tabla 17. Ficha técnica envase primario	138
Tabla 18. Ficha técnica de embalaje	139
Tabla 19. Ficha técnica de pallets	139
Tabla 20. Ficha Técnica del Esquinero	140
Tabla 21. Ficha Técnica del Contenedor	141
Tabla 22. Cestería de Fibras Vegetales	148
Tabla 23. Leneas Artesanales	148
Tabla 24. Principales Fiestas región Cajamarca	148
Tabla 25. Ponderación	151
Tabla 26. Matriz EFE	151
Tabla 27. Matriz EFI	152
Tabla 28. CODIGO CIU	153
Tabla 29. Matriz Ansoff	153
Tabla 30. 10 Principales Exportadores de Cestería	156
Tabla 31. Principales importadores de productos de cestería	157
Tabla 32. Competencia Directa	159
Tabla 33. Competidores Indirectos	160
Tabla 34. Proveedores	161
Tabla 35. Matriz FODA	161
Tabla 36. CRUCE FODA	162
Tabla 37. Evaluación de mercado potencial	163
Tabla 38. Ponderación de factores	163
Tabla 39. Ponderación de Evaluación de Factores	163
Tabla 40. Características de España	164
Tabla 41. Principales ciudades	165
Tabla 42. Factores de Evaluación	165
Tabla 43. Ponderación	165
Tabla 44. Evaluación Ciudad destino	165
Tabla 45. Política Corporativa	169
Tabla 46. Objetivos cualitativos	172

Tabla 47. Precio de venta	178
Tabla 48. Localización Geográfica	182
Tabla 49. Descripción de puestos	185
Tabla 50. Gastos Pre operativos.....	188
Tabla 51. Plan de Inversión.....	189
Tabla 52. Depreciación y amortización	189
Tabla 53. Aportes de socios	190
Tabla 54. Producción de sombreros	190
Tabla 55. Capital de trabajo	191
Tabla 56. Resumen de inversión.....	191
Tabla 57. Costo de Materia Prima.....	192
Tabla 58. MOD	192
Tabla 59. MOI.....	192
Tabla 60. Gastos Envase	193
Tabla 61. Costo Total de producción	193
Tabla 62. Servicios	194
Tabla 63. Alquiler	194
Tabla 64. EPPS.....	194
Tabla 65. Útiles de escritorio.....	195
Tabla 66. Implementos de limpieza.....	195
Tabla 67. Transporte	195
Tabla 68. Gastos Exportación	196
Tabla 69. Gastos Personal.....	198
Tabla 70. Supuestos financiamiento	199
Tabla 71. Amortización.....	199
Tabla 72. CPPC.....	199
Tabla 73. CAPM	200
Tabla 74. Punto de equilibrio.....	200
Tabla 75. Flujo de caja	201
Tabla 76. Balance general	202
Tabla 77. Estados de ganancias y perdidas	203
Tabla 78. VAN Y TIR	204

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Participación según actividades Artesanales	19
Figura 2. Cadena de valor	30
Figura 3. Just In Time.....	32
Figura 4. Elementos de la cadena de suministros	37
Figura 5. Cadena Logística	39
Figura 6. Logística de Distribución	39
Figura 7. Proceso de logística Internacional	45
Figura 8. Etapas de DFI	46
Figura 9. Características de los servicios	51
Figura 10. Mix de Marketing.....	52
Figura 11. Ciclo de Vida un producto.....	53
Figura 12. Proceso Investigación de mercados	64
Figura 13. Proceso de Exportación	96
Figura 14. Diseño de investigación	104
Figura 15. Fases de la investigación.....	108
Figura 16. Flujograma del proceso de producción sombreros.....	112
Figura 17. Cadena de Valor	113
Figura 18. Propuesta de cadena de valor	115
Figura 19. Años que viene realizando esta actividad.....	116
Figura 20. Personas de su familia involucradas en esta actividad	117
Figura 21. En alguna oportunidad se les ha brindado capacitaciones	117
Figura 22. Quienes brindaron las capacitaciones	118
Figura 23. Tema de Capacitación	118
Figura 24. Comercialización de sombreros.....	119
Figura 25. Venta de Sombreros	119
Figura 26. Venta de sombreros a empresa comercializadora	120
Figura 27. Producción de sombreros	120
Figura 28. Tipo de Tejido	121
Figura 29. Otros Tejidos.....	121
Figura 30. Costo de Materia prima.....	122
Figura 31. Costo de elaboración por sombrero.....	122
Figura 32. Uso sombreros artesanales de paja	123
Figura 33. Selección según el tipo de material	124
Figura 34. Gustaría utilizar sombreros de palma	125
Figura 35. Precio de compra	126
Figura 36. Frecuencia de uso.....	126
Figura 37. Conoce Tipos de sombreros.....	127
Figura 38. Tipo de sombrero	127
Figura 39. Modelo de sombrero	128
Figura 40. Sexo del segmento	128
Figura 41. Datos del equipo emprendedor.....	129
Figura 42. Marca comercial.....	134
Figura 43. Proceso de constitución empresarial.....	135
Figura 44. Presentación de sombrero Cordobés	135
Figura 45. Presentación de sombrero Fedora	135
Figura 46. Presentación de sombrero Pamela.....	136
Figura 47. Etiqueta del producto	136
Figura 48. Distribución de cajas	140
Figura 49. Mapa artesanal del Perú	150
Figura 50. Las 5 Fuerzas de Porter.....	154
Figura 51. Valores empresariales	168
Figura 52. Organigrama	172
Figura 53. Matriz de Crecimiento – Participación	174

Figura 54. Bolso de Transporte.....	176
Figura 55. Redes sociales.....	179
Figura 56. Ferias Comerciales	180
Figura 57. Canal de distribución.....	181
Figura 58. Localización geográfica.....	183
Figura 59. Tercerización.....	184

RESUMEN

La presente tesis se realizó con el fin establecer las actividades realizadas en la cadena de valor de la producción de sombreros de palma tejidos en los productores artesanales de Bambamarca , provincia de Cajamarca; para la exportación a la ciudad de Pamplona – España – 2017. Para analizar la situación actual de la producción, realizamos un diagnostico situacional de la producción, las cuales nos permitieron determinar las actividades de la cadena de valor establecidas en el proceso de producción.

El estudio económico – financiero abarca el plan financiero en el que recogemos toda la información desarrollada y cuantificada en cada uno de los planes de actuación, que corresponde a cada una de las áreas funcionales de la empresa y a los instrumentos aplicados; esta herramienta nos permitió analizar la viabilidad económica y financiera.

Finalmente, se demuestra la viabilidad económica y financiera del proyecto a través de los resultados de los índices de rentabilidad, siendo nuestro Valor actual neto (VAN) de S/. 107,056.24 y la Tasa interna de retorno (TIR) de 21%.

Palabras Clave: Cadena de Valor, Exportación, VAN y TIR

ABSTRACT

This thesis was conducted to establish the activities in the value chain of production of hats woven palm artisanal producers Bambamarca province of Cajamarca; for export to the city of Pamplona - Spain - 2017. To analyze the current situation of production, we conducted a situational analysis of production, which allowed us to determine the activities of the value chain established in the production process.

The economic study - financial covers the financial plan in which we collect all information developed and quantified in each of the action plans, which corresponds to each of the functional areas of the company and the instruments applied; this tool allowed us to analyze the economic and financial viability.

Finally, the economic and financial viability of the project through the results demonstrated profitability ratios, and our net present value (NPV) of S /. 107,056.24 and the internal rate of return (IRR) of 21%.

Key words: Value Chain, Export, NPV and IRR

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

Los productos artesanales peruanos se encuentran entre los más variados del mundo, como lo prueba la existencia de una amplia red de exportadores a nivel nacional, que cada año logran ingresar a nuevos mercados, como son los mercados europeos, asiáticos y norteamericanos, a partir de la creatividad e innovación de muchos de estos productos. La exportación de productos artesanales peruanos en la actualidad llegan a más de 30 mercados en todo el mundo, entre los que destacan Estados Unidos por su alto poder adquisitivo el cual concentra más de la mitad del total de las exportaciones peruanas.

En el 2014 los envíos de artesanías peruanas al mercado internacional llegaron a los US\$ 64 millones, el mercado mundial de artesanía alcanza aproximadamente los US\$ 109,000 millones y, Estados Unidos es el primer lugar entre los países importadores mundiales de productos del sector artesanías, el principal exportador mundial de productos del sector artesanías es China con 17.22%, seguido de India con 11.60%, y Estados Unidos de América con 9.76%. (GESTION, 2015).

A partir del ingreso de los productos artesanales a mercados altamente competitivos y exigentes, los pequeños productores se han visto en la necesidad de evaluar e implementar la cadena de valor en la elaboración de sus productos artesanales, la cadena de valor permite determinar el buen funcionamiento de la empresa u organización, en base a la eficiencia en el aprovechamiento de los recursos y la reducción de costos de forma eficiente, de manera que se pueda ampliar el margen de utilidad de la empresa u organización, generando así una ventaja competitiva en el mercado.

La cadena de valor es una herramienta para el análisis de la planificación estratégica de la empresa u organización, las actividades de valor que realizan

las empresas o unidad de negocio se llaman estrategia de negocio o estrategia competitiva.

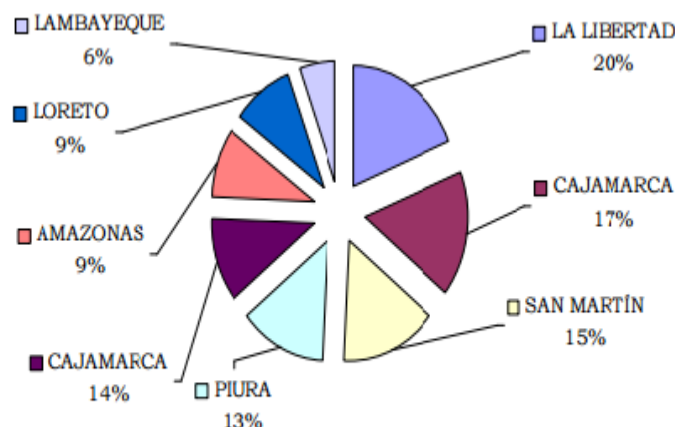
En la cadena de valor pueden influir acciones o actividades de la empresa en el segmento de mercado, el sector industrial en el que compete la empresa y el medio geográfico en el que se desarrolla. Las actividades primarias de la cadena de valor se relacionan con la producción y distribución de los productos y servicios de la empresa, tales como las operaciones, logística de entrada, logística de salida, servicios, ventas y marketing. Las actividades de apoyo se basan en los recursos humanos, infraestructura, tecnología y adquisiciones de la empresa.

La artesanía peruana es un conjunto de bellos objetos hechos a mano. La característica principal de ser trabajos con poca o ninguna intervención de maquinaria es necesario resaltarlos, porque muchas veces son obras de arte de irrepetible belleza, y que justamente evidencian a una comunidad o un país como singular y se les destaca sobre otros pueblos (MINCETUR, 2006).

En el Perú existe un gran número de personas dedicadas a la pequeña producción y comercialización independiente como medio de subsistencia, que involucra alrededor de 100,000 talleres que ocupan directamente a 500,000 personas aproximadamente. La gran mayoría de estos talleres son micro y pequeñas empresas que enfrentan los mismos problemas de formalización, acceso a la información y acceso a mercados que las empresas de otros sectores. A pesar de los años de experiencia y técnicas que puedan tener estas personas, no es suficiente porque carecen de buena materia prima, de herramientas y tecnología necesaria para maximizar la producción y minimizar el tiempo de la misma, capacitaciones en nuevas y mejores técnicas, información para una mejor comercialización, y principalmente inversión (MINCETUR, 2006).

La producción artesanal se desarrolla en líneas principales de producción artesanal como son las actividades textiles, fibras vegetales, tallado en piedra, etc.; estas actividades se encuentran relacionadas al desarrollo de la actividad

turística, a continuación se detalla las principales actividades artesanales que se desarrollan en la Zona Turística Regional nor Amazónica, que incluye a las siguientes ciudades Cajamarca, San Martín, Piura, Tumbes, Amazonas, Loreto, Lambayeque.



LA LIBERTAD	CAJAMARCA	SAN MARTÍN	PIURA	TUMBES	AMAZONAS	LORETO	LAMBAYEQUE
10	9	8	7	6	5	5	3

Figura 1. Participación según actividades Artesanales
Fuente: Direcciones de Turismo / DIRCETUR

La región Cajamarca no es la excepción, en esta región existen pequeños productores artesanales, la cadena de valor puede convertirse en una gran herramienta que permita el crecimiento económico de los pequeños productores, ya que es una herramienta que permitirá a los pequeños productores revertir obstáculos que se le presentan actualmente, es decir, con la cadena de valor se va generar ventajas empezando por la reducción de costos, mejora de procesos. La cadena de valor es un factor clave en la producción de sombreros de palma de calidad, con miras hacia la exportación, de acuerdo con lo anterior y para poder ingresar y permanecer en un mercado internacional, tenemos que priorizar la calidad del producto y los procesos productivos, generar estrategias de comercialización adecuadas a los gustos y preferencias de los potenciales clientes.

1.2. Formulación del problema

¿Qué actividades de la cadena de valor de los productores de sombrero de palma del Distrito de Bambamarca, permiten la exportación de sombreros de palma a la ciudad de Pamplona- España, 2017?

1.3. Justificación

1.3.1. Justificación Teórica

La presente investigación encuentra su justificación teórica que a partir del desarrollo e implementación de la cadena de valor en la producción de sombreros de palma del distrito de Bambamarca permitirá generar un valor agregado y una ventaja competitiva frente a productos existente en mercados internacionales.

1.3.2. Justificación Práctica

La presente investigación encuentra su justificación práctica, ya que al conocer las características de la producción, y de los productores de sombreros de palma en la provincia de Bambamarca se pueden elaborar, investigaciones de mercado, programas de capacitaciones, que permitan el desarrollo de los mismos.

1.4. Limitaciones

1.4.1. Internas

- Dificultad de recabar información debido a los productores viven en diferentes centros poblados del distrito de Bambamarca.
- Los archivos centrales de la municipalidad no disponen de instrumento de control de los artesanos productores de sombreros de Palma debidamente estructurados.

- Escasez bibliográfica sobre estudios cadena de valor del sombrero de palma.
- Dificultad con los horarios, para poder trabajar la tesis.

1.4.2. Externas

- La actitud reacia de los proveedores de materia prima, al momento de brindarnos información.
- El acceso a la información completa de los procedimientos en la elaboración de los sombreros, por parte de los productores.

1.4.3. Superación de limitaciones

Dichas limitaciones se superaron a través de la búsqueda de información a través de sitios web e investigaciones científicas que de una u otra forma se relacionan con nuestro tema y nos permitieron entender y laborar el proceso que tienen los artesanos para tejer los Sombreros.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo general

Establecer las actividades de la cadena de valor en los productores de sombrero de palma del Distrito de Bambamarca, para la exportación a la ciudad de Pamplona - España, 2017.

1.5.2. Objetivos específicos

- Elaborar un diagnóstico situacional de la cadena de valor en los productores de sombreros de palma de la provincia de Bambamarca.
- Realizar una propuesta de mejora de la cadena de valor en la producción de sombreros de palma de la provincia de Bambamarca.
- Elaborar un plan de negocio de exportación de los sombreros de palma a la ciudad de Pamplona- España.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

2.1.1. A nivel Internacional

Toro (2016). En su tesis de grado academico denominada “Incidencia de la producción de sombreros de paja toquilla, como expresión cultural, en el desarrollo económico de la provincia de Manabí, tiene por objetivo general describir los referentes histórico – culturales del tejido del sombrero de paja toquilla en el Ecuador; se utilizaron metodologías de investigación participativa como: visitas al territorio, talleres de trabajo y entrevistas a informantes clave., particularmente en la provincia de Manabí, dicha investigación concluye que la situación laboral y económica de los sombrereros de paja toquilla, en la comunidad de Pile, es precaria por lo cual se han establecido una serie de estrategias que requieren la intervención del estado, a través de sus distintas entidades así como también, el fortalecimiento del tejido social en este territorio mediante un trabajo sostenido con artesanas y artesanos, la mejora laboral y económica de los artesanos productores de sombreros de paja está en función a la creación y fomento de una oferta exportable que asegure el crecimiento del país. *El mundo se está volviendo cada vez más globalizado, el mercado más exigente, se requiere de productos más personalizados, por lo que al querer fomentar una oferta exportable, tal y como se plante en la tesis*

se asume que esto contribuye con el desarrollo de Manabi y de cualquier pueblo que estaría en su posición, lo cual consideramos que sería de mucho beneficio para dicho pueblo ya que el arte que realizan está siendo muy valorado en otros países por lo que la ofertas exportable está, faltaría poder cubrirla y satisfacerla, teniendo una colaboración activa del Estado para que se pueda desarrollar dicho sector.

León (2015). En su investigación academica denominada “ Estudio de mercados alternativos para las artesanías de Paja Toquilla y los mecanismos de comercialización que generen oportunidades comerciales para la Provincia de Manabí El principal Objetivo de la investigación es determinar el mejor mercado para la comercialización de los sombreros de paja toquilla en los mercados internacionales, analizando la situación actual de los diferentes mercados alternativos, considerando factores importantes como socioeconómicos, políticos, legales y tecnológicos, los cuales contribuyeron con la selección del mejor mercado de destino para las exportaciones del sector artesanal en la provincia de Manabí. Con el análisis de los mercados se determinó a Francia como un mercado e destino más idóneo por ser miembro de la comunidad Europea, es un mercado muy atractivo por su estabilidad económica, política y social. *Como lo demuestra la investigación, el mercado de la paja toquilla está en aumento, existe una gran demanda de productos naturales, artesano y de gran calidad, por lo que la identificación de nuevos mercado, es de vital importancia para abrirnos paso en mercados internacionales, utilizando el estudio de comercialización como una herramienta fundamental, para que se puedan plantear estrategias al momento de ingresar en mercados internacionales, tal y como se ha planteado*

Ubilla (2014). En su investigación academica denominada “Creación del centro de diseño de paja toquilla para la asociación de mujeres artesanas agricultoras productivas emprendedoras libres -MAPEL-, de la comuna Barcelona, provincia santa Elena, año 2014” propone la creación de un centro de diseño de paja toquilla que permita fomentar las capacidades productivas de las artesanas, mediante el mejoramiento de la infraestructura, obtención de maquinarias y capacitación de la mano de obra permitiendo el desarrollo social

y económico de esta actividad productiva. Evaluando las capacidades productivas mediante la obtención de información de productores, que aporten al mejoramiento de la calidad de los productos, para la creación de un Centro de Diseño de paja toquilla de la Asociación MAPEL, en la comuna Barcelona, provincia de Santa Elena, para nuestra investigación esta propuesta se considera como una oportunidad de crecer y obtener mayor captación de clientes y primordialmente considerar cuán importante es estar pendiente de las tendencias internacionales. *Como se ha venido mencionando los consumidores día a día se vuelven más exigentes, por lo que mantenernos en una constante innovación, en diseños, modelos, etc.; se ha convertido en una estrategia clave para el éxito y permanencia de una empresa en el mercado, por lo que implementación de un taller destinado al desarrollo de nuevos diseños e innovación con el producto, es de vital importancia para garantizar el crecimiento y permanencia de una empresa y más aún si vamos a competir con mercados internacionales altamente competitivos.*

Ferro (2013). En su investigación académica denominada “Estudio de la identidad cultural, aplicada al diseño de productos, como fuente de ventaja competitiva para el sector artesanal de la ciudad de Quito”, presenta por objetivo general Realizar un estudio respecto a la identidad cultural aplicada al diseño de productos, para que sirva como fuente de ventaja competitiva dentro del sector artesanal de la ciudad de Quito, dicha investigación concluye que la solución reflexiva para actuar frente al movimiento económico del mundo, desde una postura crítica, no de pretender buscar un aislamiento, sino de aprovechar esa interacción y trabajar sobre la territorialidad y la globalización, así como con las redes y sistemas de organización horizontales y comunitarios, considerando las dimensiones del desarrollo sustentable, sobre las bases filosóficas del Buen Vivir y así reconstruir la identidad, el éxito y el desarrollo del sector artesanal en nuestro país depende mucho de la capacidad de innovación y creatividad de los pequeños productores frente las exigencias de los mercados internacionales. *Los productos artesanales que representan la cultura de un país, tiene un valor agregado, el cual está siendo valorado por nuestros mercados metas, el consumidor valora a los productos artesanos, que representa nuestra cultura, la diversidad de la misma, lo mismo que genera una ventaja competitiva frente a otros productos.*

Guzman, Izaguirre, Santos (2010). En su “Proyecto de inversion para la exportacion de sombreros de paja toquilla al mercado frances”, tiene por objetivo general, intorucir el producto al mercado frances obteniendo la mayor rentabilidad posible, dicho proyecto de inversion presnta un VAN de \$ 33926.60, a partir de la creacion de proyectos de inversion se pueden mejor la cadena de valor de los productos artesanales. *En un mundo cada vez mas globalizado, tenemos que buscar nuevos mercados, que contribuyan con nuestros productos, con el desarrollo de nuestros país, por que tenemos que desarrollar productos con valor agregado, generando valor en cada uno de sus procesos, para que asi puedan competir en mercados internacionales, generando la rentabilidad y asegurando su permanencia en el mercado.*

Garrido (2008). En su investigacion academica denominada “Estudio de factibilidad para la exportacion de artesanias de madera al mercado internacional” presenta como objetivo general establecer un estudio de factibilidad que permita incrementar el volumen de comercializacion de las artesanias de San Antonio en el mercado internacional, dicha investigacion conluye que el Consorcio de Exportacion Artesanal mejorar los niveles de comercializacion de las artesanias tanto en el mercado nacional como en el internacional , mediante la aplicaicon de estrategias empresariales basadas en la asociatividad de los pequeños productores, de tal forma que se beneficie a los artesanos aumnetando sus niveles de ventas. La conformacion de una red asociativa permite a los pequeños produtores el poder ofrecer productos con un valor agregado. *Las artesanias, por lo general son elaboradas a mano, lo que genera un valo agregado al producto ya que se puede personalizar el producto, pero al mismo tiempo genera una desventaja ya que los volumenes de produccion son menores debido al tiempo empleado por producto, por lo que la propuesta de una asociatividad contribuye con mejorar el volumen de la oferta de los productos, permite cubrir mas mercado y por ende satisfacer a los clientes, la union de los artesanos según invetigaciones genera mayores veneficios para los asociados, aumenta la productividad, cartera de clientes y por consiguiente sus ganancias.*

2.1.2. A nivel Nacional

Caballero, Canchucaja, Miguel y Paitamala (2012) en la tesis de grado academico denominada Plan “Estratégico del Sector Artesanal de la Región Junín” presenta por objetivo general desarrollar un plan Estratégico del Sector Artesanal de la Región Junín, dicha investigación concluye que el Perú posee grandes riquezas naturales que han permitido el crecimiento económico y han impulsado las exportaciones, principalmente en los sectores minería y agroexportador. Los productos exportados por el Perú no poseen valor agregado, por lo que benefician al país importador al genera altas utilidades con su procesamiento. *El Perú cuenta con innumerables recursos, los cuales no están siendo aprovechados ya que la mayoría de productos son exportados como materia prima, necesitamos generar inversión, interés por parte del estado para dejar de ser un país proveedor de materia prima y pasar a ser un país proveedor de productos terminados que lleguen al consumidor final, con un sello de calidad que posicione a la marca Perú.*

Totentino y Vera (2007) en su estudio de PRE-FACTIBILIDAD PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CERÁMICAS DE CHULUCANAS, teniendo como objetivo principal, la difusión y posicionamiento del producto en el mercado interno y externo; la investigación determina que la viabilidad de la producción y comercialización de las cerámicas de Chulucanas, se encuentra en función al análisis de los costos de producción, la aplicación de la estrategia del Marketing mix y una adecuada segmentación de mercados, la innovación de los diseños según los gustos y preferencias de los clientes para asegurar su permanencia en mercados locales e internacionales. *Para poder posicionar y mantener a un producto tanto en el mercado internacional como en el mercado local, se tiene que evaluar muchos factores pero los principales y más importantes son: costos de producción ya que determinar una ganancia es fundamental para la viabilidad de cualquier producto, determinar nuestro mercado objetivo, quien nos va comprar y como quiere el producto, los diseños innovación en los mismos es fundamental para garantizar la aceptación del producto.*

Tinoco (2009) en su artículo de investigación denominado “Cadena productiva de lana de oveja en el sector textil y de confecciones” tiene como principal objetivo, generar valor a la cadena productiva; la investigación nos señala que la fibra natural obtenida de las ovejas permite obtener diversas modalidades textiles y de confecciones. Esto no se refleja significativamente en una presencia comercial dichos productos. En el mercado interno los productos derivados de la lana de oveja se orientan básicamente a prendas de origen artesanal, como chompas, bufandas; mientras que en el mercado externo la presencia de exportaciones es muy reducida. El enfoque de cadena productiva permite una visión sistémica del problema y busca encadenar los diferentes elementos que la componen. La cadena productiva de la lana de oveja presenta tres fases marcadas: en el sector primario, se ubican los productores y acopiadores, así como la atención sanitaria, Una vez esquilada, la lana pasa a procesos característicos del sector industrial, como son el la vado, cardado, semipeinado y peinado, de modo tal que se tiene hilos o telas en base a lana de oveja, los cuales pueden pasar por la manufactura y convertir se en productos del rubro de textiles y confecciones. Finalmente, intervienen los comercializadores, tanto para el mercado interno como para la exportación. *Generar valor en la producción de un producto es una estrategia clave para desarrollar un producto, ya que al emplear la cadena de valor como una herramienta busca reducir costos, reducir tiempos, pero sobre todo se centra en cada proceso generando valor, lo que por consiguiente obtenemos un producto terminado de calidad.*

Arrincon (2005) en su investigación de grado académico denominado “Estrategias y ventajas competitivas para el desarrollo de las PYMES agroindustriales del Perú.” Tiene como objetivo general determinar las estrategias y ventajas competitivas de las Pymes Agroindustriales del Perú mediante el análisis de la situación de estas empresas para que sean eficientes y eficaces y a la vez competitivas en el mercado nacional e internacional, dicha investigación concluye que las Pymes Agroindustriales para desarrollarse en un escenario de competitividad global, que les permita distinguirse en el desempeño con sus competidores, deben innovar las áreas centrales de la empresa: Mercadeo-Costos-Gestión. *El mundo empresarial es cada vez más competitivo, en el mercado solo sobreviven productos de*

calidad, que tengan un valor agregado, por lo que la innovación constante es clave para el crecimiento de un producto en mercados locales e internacionales.

2.1.3. A nivel Local

Vera (2015) en su investigación académica denominada “Estudio de viabilidad comercial de productos textiles artesanales de la Asociación Awakuq Makikuna de la comunidad de Porcón Alto”, Cajamarca para la ciudad de Barcelona, España presentando como objetivo determinar la viabilidad comercial de textiles artesanales de la asociación Awakuq Makikuna de la comunidad de Porcón Alto, Cajamarca, para la ciudad de Barcelona, España. Identificando que los productos más comercializados; conociendo la oferta y actual demanda y así exponer los aportes que gestarían al incrementar estas exportaciones al sector artesanal, mejorando el nivel socioeconómico de los artesanos cajamarquinos. *Al incursionar en nuevos mercados, internacionales y locales, brinda un desarrollo no solo para los productores o exportadores, es un desarrollo del país en general ya que al crecer como empresa, artesano o productor, estamos generando mayor trabajo, lo que implica desarrollo para el país, los estudios de viabilidad comercial son estrategias claves para determinar cuánto se la demanda y que características requieren nuestros posibles consumidores, para que así nuestro producto este a la medida de nuestros consumidores.*

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Cadena de valor

La cadena de valor es un modelo teórico que gráfica y permite describir las actividades de una organización para generar valor al cliente final y a la misma empresa. En base a esta definición se dice que una empresa tiene una ventaja competitiva frente a otra cuando es capaz de aumentar el margen (ya sea bajando los costos o aumentando las ventas). Este margen se analiza por supuesto a través de la cadena de valor (Porter, 1985).

2.2.1.1. La cadena de valor de Mckinsey

El enfoque de la cadena de Mckinsey, tiene una perspectiva que es una mezcla de las funciones internas de la empresa y de la visión global del sector.

Hay empresas que algunas de las actividades indicadas las tienen integradas dentro de su operativa, mientras que otras las tienen subcontratadas. Decidirse por una u otra alternativa, tiene distinto reflejo en varios aspectos: las inversiones necesarias; la flexibilidad productiva; el control de las operaciones; la apreciabilidad de la imagen; y los costes a la hora de realizar la actividad. Por tanto, la elección de “hacer o comprar” depende de los recursos disponibles y de la importancia de esa actividad para que la empresa sea más competitiva.

El procedimiento a seguir para la utilización de esta herramienta de análisis, es ir incluyendo dentro de las “columnas” definidas en la figura, aquellos factores que definan la ventaja competitiva de la empresa a analizar.

Lógicamente, habrá que destacar aquellos aspectos que son distintos de la forma en que los resuelven, o definen, los competidores, y que conducen a una posición ventajosa en costes o a una mayor diferenciación de nuestra empresa. Como ejemplos de una mejor posición en costos, están: las economías de escala en producción debidas a una elevada dimensión productiva; una localización privilegiada parece acceder a unos recursos más baratos como puede ser el coste de la energía, una vía de transporte muy eficiente o el coste de la mano de obra; o una red de distribución que la utilicemos para una amplia gama de productos.

Como ejemplos de diferenciación: unos reputados científicos o diseñadores fieles a la empresa; una sólida imagen de marca; o un personal de servicio postventa motivado y bien formado.

Según en qué sectores, algunos "eslabones son más críticos que otros, y es en aquellas actividades críticas que se hagan diferentes a la competencia, las que condicionan positiva o negativamente nuestra posición competitiva en el sector.

2.2.1.2. Cadena de valor de Porter

Cada empresa es un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos. Todas esas actividades pueden ser representadas usando una cadena de valor, como se puede ver en la figura siguiente.



Figura 2. Cadena de valor
Fuente: Ventaja Competitiva, 1985

La cadena de valor despliega el valor total, y consiste en las actividades de valor y del margen.

- **Margen:** Es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor.
- **Actividades de Valor:** Son las distintas actividades que realiza una empresa. Se dividen en dos amplios tipos:

Esta cadena de valor, si bien es más rigurosa en su conceptualización, es también más compleja a la hora de su aplicación. En ella se representan los distintos tipos de actividades que, según Porter, configuran el valor; ahora bien, estas actividades en principio rara vez

coinciden con la clasificación que hace la contabilidad o la estructura organizativa de la empresa, factores que dificultan su identificación.

Los dos parámetros clave que utiliza Porter para agrupar las actividades que den valor desde un punto de vista estratégico, son: que utilicen la misma tecnología; y que los factores que condicionen el coste de la realización de la actividad, sean los mismos.

Para diagnosticar la ventaja competitiva, es necesario definir la cadena de valor de la empresa. Comenzando por cada actividad genérica, se van identificando aquellas actividades individuales que aporten valor. Esta identificación no es tan sencilla como puede parecer, el problema reside en cómo definir esas actividades, hasta qué nivel de desagregación se ha de llegar, qué actividades seleccionar, etc.

Estas interrelaciones pueden influir sobre la ventaja competitiva de dos formas: bien a través de su optimización; o bien de su coordinación. Es interesante estudiar la primera, cuando existe una situación en la que los costes incurridos para la mejora de una actividad, producen la disminución de los costos necesarios para realizar otra. El ejemplo más sencillo es el que se produce por la interrelación entre las actividades de desarrollo tecnológico, aprovisionamiento, logística interna y operaciones.

Las interrelaciones también pueden poner de relieve la necesidad de coordinar actividades para lograr objetivos que aumenten la diferenciación frente a nuestros compradores o una reducción de costes. Un ejemplo de esta forma de interrelación, es la elevada coordinación que debe existir entre actividades, para asegurar a un cliente una entrega "just in time", sin que los costes de inventarios lo hagan excesivamente caro, y que por tanto pase a ser un cliente no rentable

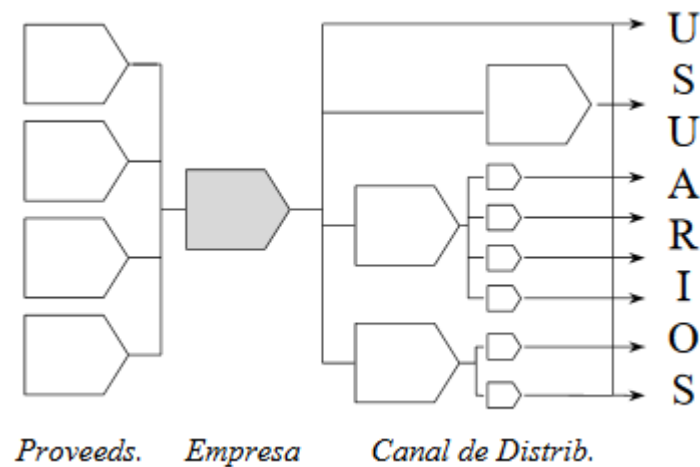


Figura 3. Just In Time
Fuente: Ventaja Competitiva, 1985

2.2.1.2.1 Actividades Primarias

Las actividades primarias en la cadena de valor son las implicadas en la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador así como la asistencia posterior a la venta.

- **Logística interna:** La primera actividad primaria de la cadena de valor es la logística interna. Las empresas necesitan gestionar y administrar una manera de recibir y almacenar las materias primas necesarias para crear su producto, así como el medio para distribuir los materiales. Cuanto más eficiente sea la logística interna, mayor es el valor generado en la primera actividad.
- **Operaciones:** La siguiente etapa de la cadena de valor son las operaciones. Las operaciones toman las materias primas desde la logística de entrada y crea el producto. Naturalmente, mientras más eficientes sean las operaciones de una empresa, más dinero la empresa podrá ahorrar, proporcionando un valor agregado en el resultado final.
- **Logística Externa:** Después de que el producto está terminado, la siguiente actividad de la cadena de valor es la logística de salida. Aquí es donde el producto sale del centro

de la producción y se entrega a los mayoristas, distribuidores, o incluso a los consumidores finales dependiendo de la empresa.

- **Marketing y Ventas:** Marketing y ventas es la cuarta actividad primaria de la cadena de valor. Aquí hay que tener cuidado con los gastos de publicidad, los cuales son una parte fundamental de las ventas.
- **Servicios:** La actividad final de la cadena de valor es el servicio. Los servicios cubren muchas áreas, que van desde la administración de cualquier instalación hasta el servicio al cliente después de la venta del producto. Tener una fuerte componente de servicio en la cadena de suministro proporciona a los clientes el apoyo y confianza necesaria, lo que aumenta el valor del producto.

2.2.1.2.2 Actividades de apoyo

En la cadena de Valor de Michael Porter las actividades de apoyo son las que sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa. Las líneas punteadas reflejan el hecho de que el abastecimiento compras, la tecnología y la gestión de recursos humanos pueden asociarse con actividades primarias específicas, así como el apoyo a la cadena completa. La infraestructura no está asociada a ninguna de las actividades primarias sino que apoya a la cadena completa

2.2.1.2.3 Relación entre la cadena de valor y la ventaja competitiva

Las actividades de valor son los tabiques discretos de la ventaja competitiva. Como cada actividad es desempeñada en combinación con su economía, determinará si una empresa tiene un costo alto o bajo en relación con sus competidores. Cómo se desempeña cada actividad de valor también determinará la contribución a las necesidades del comprador y por lo mismo, a la diferenciación. El

comparar las cadenas de valor de los competidores expone diferencias que determinan la ventaja competitiva. La cadena de valor en términos estratégicos es una poderosa herramienta que debe ser usada por cualquier estrategia (Porter, 1985).

2.2.1.2.3.1 Ventaja competitiva

De acuerdo con el modelo de la ventaja competitiva de Porter, la estrategia competitiva toma acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en una industria, con la finalidad de hacer frente, con éxito, a las fuerzas competitivas y generar un Retorno sobre la inversión.

2.2.1.2.3.1.1 Tipos básicos de ventaja competitiva

Liderazgo por costos (bajo costo):

- ✓ Lograr el Liderazgo por costo significa que una firma se establece como el productor de más bajo costo en su industria.
- ✓ Un líder de costos debe lograr paridad, o por lo menos proximidad, en bases a
- ✓ Diferenciación, aun cuando confía en el liderazgo de costos para consolidar su ventaja competitiva.
- ✓ Si más de una compañía intenta alcanzar el Liderazgo por costos al mismo tiempo, este es generalmente desastroso.
- ✓ Logrado a menudo a través de economías a escala.

Diferenciación:

- ✓ Lograr diferenciación significa que una firma intenta ser única en su industria en algunas dimensiones que son apreciadas extensamente por los compradores.
- ✓ Un diferenciador no puede ignorar su posición de costo. En todas las áreas que no afecten su diferenciación debe intentar disminuir costos; en el

área de la diferenciación, los costos deben ser menores que la percepción de precio adicional que pagan los compradores por las características diferenciales. las áreas de la diferenciación pueden ser: producto, distribución, ventas, comercialización, servicio, imagen, etc.

Ambos tipos de estrategia pueden ser acercados o estrechados más ampliamente, lo cual resulta en la tercera estrategia competitiva viable

Enfoque:

- ✓ Lograr el enfoque significa que una firma fijó ser la mejor en un segmento o grupo de segmentos.
- ✓ 2 variantes: Enfoque por costos y Enfoque por diferenciación

2.2.1.2.4 Implementación del modelo

Para identificar y entender la cadena de valor en la empresa, te recomendamos seguir estos pasos.

Paso 1: Identificar las subactividades para cada actividad principal, determinar cuáles son las subactividades específicas crean valor. Hay tres tipos diferentes de subactividades:

- ✓ **Actividades directas:** crean valor por sí mismas. Por ejemplo, en el marketing y las ventas de la actividad de una editorial, las subactividades directas incluyen hacer llamadas de ventas a librerías, la publicidad y la venta en línea.
- ✓ **Actividades indirectas:** permiten que las actividades directas que se ejecuten sin problemas. Para ventas y marketing del ejemplo de la editorial, las subactividades indirectas incluyen la gestión de la fuerza de ventas y mantener los registros de clientes.

- ✓ **Actividades de aseguramiento de la calidad:** aseguran que las actividades directas e indirectas cumplan con los estándares necesarios. Siguiendo con el ejemplo de ventas y marketing de la editorial de libros, esto podría incluir anuncios de revisión y edición.

Paso 2: Identificar las subactividades para cada actividad de apoyo. Para cada una de las actividades de apoyo como la gestión de Recursos Humanos, Desarrollo Tecnológico y Adquisiciones, hay que determinar las subactividades que crean valor dentro de cada actividad principal. Por ejemplo, considere cómo la gestión de recursos humanos agrega valor a la logística de entrada, operaciones, logística de salida, y así sucesivamente. Como en el paso 1, busque las subactividades directas, indirectas y de aseguramiento de la calidad.

Paso 3: Determinar los vínculos. Encuentra las conexiones entre todas las actividades de valor que ha identificado. Esto tomará tiempo, pero los vínculos son clave para aumentar la ventaja competitiva en el marco de la cadena de valor. Por ejemplo, hay un vínculo entre el desarrollo de la fuerza de ventas (una inversión de recursos humanos) y los volúmenes de ventas. Hay otro vínculo entre los tiempos de respuesta, y para las llamadas de teléfono de servicio de los clientes frustrados esperando las entregas.

Paso 4: Busque oportunidades para aumentar valor. Revise cada una de las subactividades y enlaces que te ha identificado, y piense en cómo se puede cambiar o mejorar para maximizar el valor que ofrece a los clientes (clientes de las actividades de apoyo tanto interno como externo).

2.2.1.3. Cadena de suministros

Stock y Lambert (2001) definen la cadena de suministro como la integración de las funciones principales del negocio desde el usuario final través de

proveedores originales que ofrecen productos, servicios e información que agregan valor para los clientes y otros interesados (stakeholders).

La cadena de suministro cuenta con tres elementos, los procesos, los componentes y la estructura. Los procesos se refieren a las actividades que se realizan por los miembros dentro de la cadena, los componentes se refiere a la integración y el manejo que debe existir entre los procesos y la estructura se refiere a los miembros con los que existe una unión entre los procesos. (Stock y Lambert, 2001).

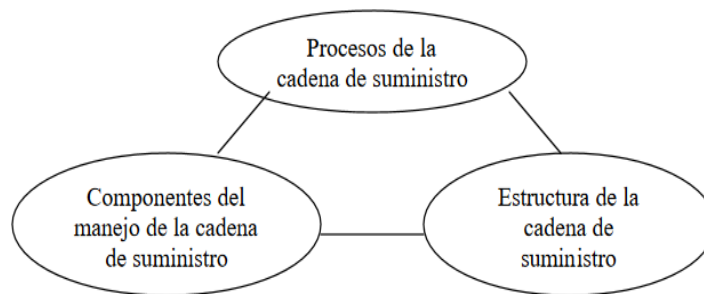


Figura 4. Elementos de la cadena de suministros
Fuente: Stock y Lambert, 2001

2.2.1.3.1 Logística

Movimiento y almacenamiento que facilita el flujo de productos desde el punto de compra de los materiales hasta el punto de consumo, con la finalidad de dar al consumidor el nivel de servicio adecuado a un costo razonable.

2.2.1.3.2 Objetivos principales de la logística

- Satisfacción de la demanda en las mejores condiciones respecto al servicio, costo y calidad.

- Garantizar la calidad del servicio, en función a los requisitos de los consumidores.
- Los dominios de responsabilidad: operacionales, tácticos y estratégicos.
- Colocar los productos (bienes o servicios) en el lugar adecuado, en el momento preciso y condiciones deseadas.

2.2.1.3.3 Rol de la logística en la empresa

- **Información:** Hacer cada unidad de la empresa perciba los impactos negativos que produce sobre otros departamentos y sobre los costes y niveles de servicio de la empresa
- **Control:** Determina la definición y medición de indicadores de desempeño.
- **Organización:** Definir, rediseñar e implantar procesos y métodos que faciliten que las decisiones y la ejecución de las acciones de cada unidad
- **Estratégico:** Ayuda a definir la estrategia de la empresa, con especial énfasis en la determinación del nivel de servicio y en la determinación de los objetivos dentro de la organización.
- **Ejecutivo :** Responsabilizarse parcial o totalmente de la ejecución de las actividades logísticas

2.2.1.3.4 Cadena logística

Cadena logística es el proceso de planificación, implementación y control eficiente del flujo de materiales y/ o productos terminados, así como el flujo de información relacionada, desde el punto de origen hasta el punto de destino, cumpliendo al máximo con las necesidades de los clientes y generando los mínimos costos operativos (Carro y Gonzales, 2006).

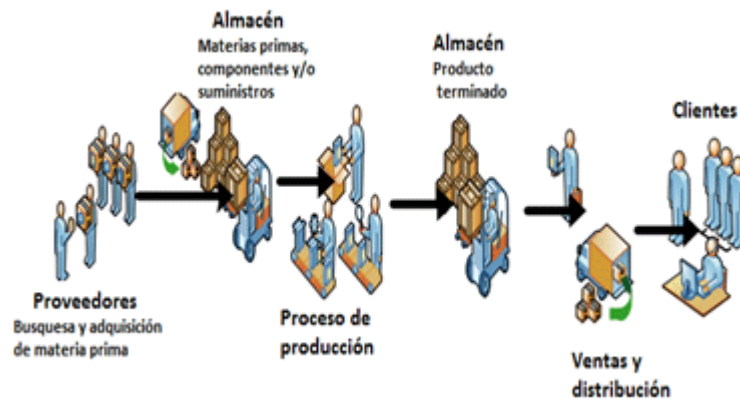


Figura 5. Cadena Logística
Fuente: Logística Internacional, 2011.

2.2.1.3.5 Logística de Distribución

La logística de distribución incluye la gestión de los flujos de distribución física internacional y distribución física nacional como base para las empresas que determinen el sistema más conveniente para el flujo dinámico de su inventario.

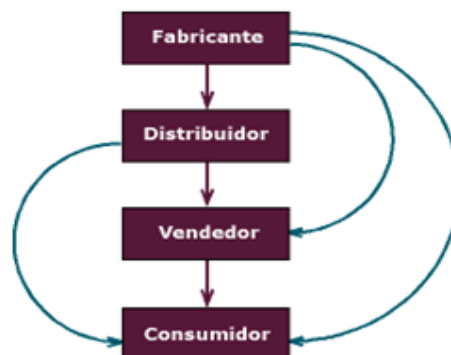


Figura 6. Logística de Distribución
Fuente: Logística Internacional, 2011.

2.2.1.3.6 Logística Internacional

Es el sistema que integra las funciones de producción, comercialización y distribución física para la gestión estratégica del abastecimiento, movimiento y almacenamiento del inventario de insumos y productos terminados con el flujo de información requerida en una operación de comercio internacional.

La logística internacional enlaza los ámbitos de producción ubicados en determinados PAISES con los ámbitos de consumo ubicados en otros países. En consecuencia, los actores involucrados en la logística internacional son:

- ✓ Exportadores e importadores
- ✓ Agentes de Carga, estibadores, empacadores
- ✓ Transportistas
- ✓ Encargados de terminales de transporte
- ✓ Encargados de almacenes y depósitos
- ✓ Aseguradores.

Los INCOTERMS (International Commercial Terms) son las “Reglas Internacionales para la interpretación de los términos comerciales”, creadas por la Cámara de Comercio Internacional (C.C.I.), cuyo objetivo consiste en establecer criterios definidos sobre la distribución de los gastos y la transmisión de los riesgos entre las dos partes, compradora y vendedora en un contrato de compraventa internacional.

Los grandes problemas regulados por los INCOTERMS:

- **La entrega de las mercancías:** Tiene que ser efectuada “De acuerdo con los términos del contrato de compraventa y proporcionando todos los documentos exigidos por el contrato en prueba de conformidad”. La entrega puede ser:
 - Directa: El INCOTERM define que la mercancía sea entregada al mismo comprador (Caso de los INCOTERMS EXW, DAP y DDP).
 - Indirecta: La mercancía se entrega a un intermediario del comprador. Este es el caso de los INCOTERMS FAS, FOB, CFR, CIF, FCA, CPT, CIP y DAT.

- **La transmisión de los riesgos:** los riesgos se transmiten en el punto geográfico y en el momento cronológico que definan el contrato y el INCOTERM que se haya elegido, siempre que "la mercancía haya sido debidamente identificada o individualizada como la mercancía objeto del contrato."
 - La distribución de los gastos: Excepto los casos CFR, CPT, CIF y CIP, en los que el vendedor asume el pago de los gastos de transporte hasta destino, el comprador corre con los demás gastos.
 - Trámites documentales en fronteras

2.2.1.3.6.1 Clasificación de los INCOTERMS en función del medio de transporte utilizado

- POLIVALENTES (para cualquier medio de transporte): EXW, FCA, CPT, CIP, DAT, DAP y DDP.

Tabla 1. Incoterms Polivalentes

Clasificación	INCOTERM	Definición
Polivalentes	EXW / " Ex-works " / " Franco fábrica "	La entrega de la mercancía se realizará en el lugar de la fábrica o almacén del vendedor
	"FCA " / " Free carrier " / " Franco transportista "	El vendedor correrá con todos los gastos y riesgos hasta que la mercancía sea entregada en el punto acordado
	"CPT " / " Carriage paid to " / " Transporte pagado hasta "	Es aplicable a cualquier medio de transporte, por lo que el vendedor pagará el transporte hasta destino.
	"CIP " / " Carriage, insurance paid " / " Transporte y seguro pagados hasta "	Aplicable a cualquier medio de transporte, por lo que la transferencia de riesgos se realizará con la entrega al primer transportista.
	"DAT " / " Delivered at terminal " / " Entregada en terminal "	El vendedor correrá con todos los gastos y riesgos hasta que la mercancía es descargada del medio de transporte en la terminal de destino acordada.
	DDP " / " Delivered duties paid " / " Entregada derechos pagados "	El vendedor correrá con todos los gastos y riesgos hasta el lugar de destino convenido

Fuente: Fuente: Logística Internacional, 2011.

- MARITIMO (exclusivamente para este medio): FAS, FOB, CFR y CIF.

Tabla 2. Incoterms Marítimos

Clasificación	INCOTERM	Definición
Marítimos	FAS / "Free alongside ship" / "Franco al costado del buque"	La mercancía es colocada por el vendedor a su coste y riesgo en el muelle donde va a atracar el buque.
	"FOB" / "Free on board" / "Franco a bordo"	La transferencia de gastos y responsabilidades del vendedor al comprador se realizará en el momento en que la mercancía es cargada a bordo del buque. Los trámites y costes aduaneros de exportación son obligación del vendedor.
	"CFR" / "Cost and freight" / "Coste y flete"	Los gastos del vendedor incluyen los de envío y carga en el puerto de origen, así como el pago del flete y sus recargos hasta el de destino.
	"CIF" / "Cost, insurance and freight" / "Coste, seguro y flete"	Parecido al CIF, pero en este caso el vendedor tiene que contratar una póliza de seguro que cubra el transporte

Fuente: Fuente: Logística Internacional, 2011.

"ACTIVIDADES PRIMARIAS DE LA CADENA DE VALOR EN LOS PRODUCTORES DE SOMBRERO DE PALMA DEL DISTRITO DE BAMBAMARCA, PARA LA EXPORTACIÓN A LA CIUDAD DE PAMPLONA - ESPAÑA, 2017."

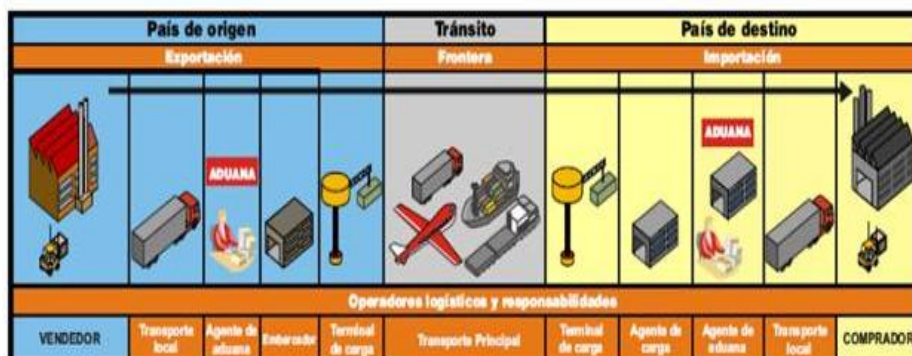


Figura 7. Proceso de logística Internacional
Fuente: camara.ccb.org.co

2.2.1.3.7 Clasificación del transporte:

En la siguiente tabla se detalla la clasificación de los transportes y sus características:

Tabla 3. Clasificación de Transporte

Ítem	Descripción
Por el medio en que se desenvuelven	Terrestre (Por carretera o ferrocarril) Marítimo Aéreo
Por su naturaleza	Público: Efectuado mediante contraprestación económica Privado: Sin contraprestación económica.
Por su objeto	De viajeros. De mercancías. Mixto (Viajeros y mercancías).
Por su ámbito geográfico	Urbano: El que se efectúa en el interior de ciudades o áreas urbanas. Nacional: En el interior de un país. Internacional: entre dos o más países.
Por su regulación administrativa	Liberalizado: No sujeto a autorización. Contingentado: Sujeto a autorización
Por la forma de utilización de los vehículos	Sucesivo: El que utiliza secuencialmente vehículos de la misma naturaleza (sólo buques, o camiones, o aviones).

Fuente: Logística Internacional, 2011.

2.2.1.3.8 Distribución física Internacional

Conjunto de operaciones que permiten conducir los bienes (carga) desde su lugar de producción, ensamblaje o manufactura, hasta el local del importador en el país de destino requiriendo la utilización y ejecución secuencial de los servicios (cadena de DFI) en un período de tiempo dado (tiempo de tránsito) para el cumplimiento de la orden Justo a Tiempo (Carro y Gonzales, 2006).

2.2.1.3.8.1 Beneficios de una gestión de distribución física internacional

- ✓ Internaliza una metodología de gestión.
- ✓ Entrena al responsable de comercio exterior en la estructuración de la cadena óptima de distribución física según el modo o modos de transporte más convenientes.
- ✓ Permite visualizar los costos de la DFI según el Incoterms elegido y hacer las correcciones respectivas.
- ✓ Coadyuva con la elección del precio de venta y niveles de rentabilidad de la empresa.
- ✓ Capacita al responsable de la LCI

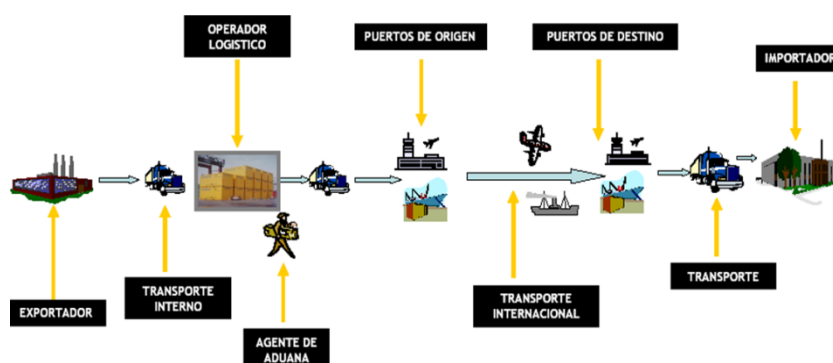


Figura 8. Etapas de DFI
Fuente: Logística Internacional, 2011.

2.2.1.3.9 Operador Logístico

Ofrece una gama de servicios muy amplia, desde la distribución física, almacenaje, gestión de stocks, a la facturación o el merchandising, Entre los servicios más habituales de los operadores logísticos se encuentran los siguientes: consolidación, desconsolidación, organización de rutas, operaciones auxiliares de transporte, operaciones de tránsito, despacho de aduanas, operaciones de distribución física, recepción de las mercancías, control de cantidad y calidad, clasificación y formación de partidas, embalaje, preparación de las cargas, expedición, entrega final, operaciones de gestión, almacenamiento, gestión de fechas de caducidad, tratamiento informático de los perdidos a servir, facturación, puesta a disposición de oficinas y medios logísticos. Las principales ventajas de trabajar con un operador logístico son:

- ✓ **Economía de inversiones:** Ya que las grandes inversiones precisas en almacenes, equipos de carga, vehículos etc., son asumidas por el operador, que las amortiza diversificando su actividad y clientela.
- ✓ **Transferencia de costos:** Muchos de los costes fijos que asume el cargador (vehículos, almacenes, personal, etc.), pasan a ser variables, ya que sólo se soportan en cada operación concreta.
- ✓ **Servicio:** La profesionalización del operador logístico permite ofrecer un buen servicio a sus clientes cargadores.
- ✓ **Flexibilidad:** El contrato de prestación de servicios puede ser revocado al terminar su vigencia. La red de distribución puede ser remodelada sin compromisos de inversiones ni de personal.

2.2.1.4. Marketing

El marketing es el proceso de planificar y ejecutar la concepcion del producto, precio,promocion y distribuicon de ideas, bins y servicios

para crear intercambios que satisfagan tanto objetivos individuales como de las organizaciones (Martínez y Ruiz, 2014).

2.2.1.4.1 Funciones del marketing en la empresa y la economía

- En la empresa: ayuda a dirigir sus esfuerzos hacia aquellas acciones que resultaran beneficiosas para conseguir sus objetivos.
- En la economía: se encarga de organizar el intercambio entre la oferta y la demanda, de modo que las transacciones de productos se lleven a cabo de forma eficaz y satisfactoria.

2.2.1.4.2 Tipos de marketing

- **Estratégico:** trata de diseñar una oferta que sea capaz de satisfacer los deseos actuales, así como anticiparse a los deseos futuros de los clientes, implica una investigación permanente del mercado, así como el desarrollo de nuevos productos y servicios
- **Operativo:** la puesta en marcha de las variables del marketing mix para conseguir los objetivos de la empresa se haya fijado, su función es planificar, ejecutar y controlar las acciones del marketing.

Tabla 4. Diferencias entre marketing estratégico y táctico

Estratégica	Táctica
Medio y largo plazo	Corto plazo
Investigación permanente	Marketing Mix
Desarrollo de productos	Planificar, ejecutar y controlar

Fuente: Marketing en la actividad comercial, 2014

- **Digital:** El Marketing Digital u On-line es el estudio de las técnicas del uso de internet para publicitar y vender

productos y servicios. Entre sus funciones se incluyen la publicidad por clicks, los avisos en páginas web, los envíos de correo masivos, el marketing en buscadores (incluyendo la optimización en buscadores) y la mercadotecnia blogs.

El Marketing Online se basa en 4 premisas:

- Flujo: es el estado mental en que entra un usuario de Internet al sumergirse en una web que le ofrece una experiencia llena de interactividad y valor añadido".
- Funcionalidad: Si el cliente ha entrado en estado de flujo, está en camino de ser captado, pero para que el flujo de la relación no se rompa, queda dotar a la presencia on-line de funcionalidad. Es decir un sitio web atractivo, con navegación clara y útil para el usuario.
- Feedback: La relación se ha comenzado a construir, el usuario está en estado de flujo y además no se exaspera en su navegación.
- Fidelización: Internet ofrece la creación de comunidades de usuarios que aporten contenidos de manera que se establezca un diálogo personalizado con los clientes, quienes podrán ser así más fieles.

Herramientas de Marketing Online son:

- Alta y Posicionamiento en Buscadores: Campañas de enlaces: Conseguir que otras páginas web apunten a nuestras páginas es el objetivo perseguido en una campaña de enlaces o links. Crear contenido de calidad es garantía de que con el paso del tiempo, cada vez más webmasters decidirán apuntar a nuestras páginas desde sus webs, pero ciertas técnicas como el intercambio de enlaces o la creación de contenido que licenciamos a

cambio de un enlace son estrategias que acelerarán este proceso.

- Campañas de Pago Por Clic y Publicidad Contextual: Podemos realizar campañas para que nuestros anuncios aparezcan por cualquier combinación de palabras clave, y sólo pagaremos cuando un internauta, después de ver nuestro anuncio, y sólo si se siente interesado por nuestra propuesta, hace "Clic" sobre dicho anuncio y visita nuestro web.
- E-Mail Marketing: Se trata de realizar acciones coordinadas de envío de mensajes personalizados a una base de datos en busca del tan comentado marketing one to one. Obviamente estas acciones pueden desarrollarse con la base de clientes propia para aumentar su nivel de compra y fidelizarlos, o frente a nuevas bases de datos para ampliar nuestro mercado y negocio.
- Programas de Afiliados: Los programas de afiliación, suelen llevarse a cabo cuando nuestros objetivos de marketing son más ambiciosos puesto que se trata de acciones de amplio calado y que exigen de un cierto nivel presupuestario, pero suponen el auténtico sueño de un director comercial; disponer de vendedores virtuales que solo trabajan a comisión sobre resultados.
- Marketing Viral: La posibilidad de realizar ciertas piezas publicitarias, que por su enorme notoriedad pueden ser transmitidas de usuario a usuario de forma particular y gratuita es el objetivo del marketing viral.
- Marketing de Guerrilla: Se trata de acciones de baja intensidad, como la participación en listas de correo, blogs, news de Internet, etc. con el fin de ser reconocido como un referente en la materia y provocar visitas cualificadas a nuestra página web.
- Publicidad y Patrocinio: No podemos obviar la publicidad más tradicional a través de los conocidos banners y sus

múltiples variantes como herramienta fundamental para generar imagen de marca y ventas.

- **Microsites:** La creación de pequeños sitios web orientados a una promoción o servicio determinado, es cada vez más utilizada en Internet debido a la libertad que tenemos para crear un site distinto del corporativo que se oriente a un objetivo muy específico, a menudo en un periodo muy concreto de tiempo, como puede ser el soportar una promoción determinada.

- **Servicios:** surge debido a las características diferenciales de los servicios respecto a los bienes y la forma en que estos son percibidos por los usuarios, por lo que el marketing de los productos no puede aplicarse de igual manera a los servicios.



Figura 9. Características de los servicios
Fuente: Marketing en la actividad comercial, 2014

2.2.1.4.3 Marketing Mix

Los cuatro componentes básicos: producto, precio, distribución y comunicación. Estas cuatro variables también son conocidas como las **4Ps** por su acepción anglosajona (product, price, place y promotion). Las 4Ps del marketing (el marketing mix de la empresa) pueden considerarse como las variables tradicionales con las que cuenta una organización para conseguir sus objetivos comerciales. Para ello es totalmente necesario que las cuatro variables del marketing mix se combinen con total coherencia y trabajen conjuntamente para lograr complementarse entre sí (Espinoza, 2014).



Figura 10. Mix de Marketing
Fuente: Kotler, 2002

2.2.1.4.4 Variables del Marketing Mix

2.2.1.4.4.1 Producto

El producto es la variable por excelencia del marketing mix ya que engloba tanto a los bienes como a los servicios que comercializa una empresa. Es el medio por el cual se satisfacen las necesidades de los consumidores. Por tanto el producto debe centrarse en resolver dichas necesidades y no en sus características tal y como se hacía años atrás. Dentro del producto encontramos aspectos tan importantes a trabajar como la imagen, la marca, el packaging o los servicios posventa. El director de marketing también debe tomar decisiones acerca de la cartera de productos, de su estrategia de diferenciación de productos, del ciclo de vida o incluso de lanzamiento de nuevos productos.

2.2.1.4.4.1.1 Características del producto

Un producto está formado por diferentes atributos, como hemos señalado, englobables entre los tangibles y los intangibles que lo caracterizan y le dan personalidad. Para conocer más en detalle un producto, son nueve los elementos que se pueden analizar de

forma genérica, aunque siempre dependerán de la naturaleza del propio producto.

2.2.1.4.4.1.2 Ciclo de Vida de un producto

El ciclo de vida de un producto es el conjunto de etapas que recorre un producto individual (o conjunto interrelacionado de componentes físicos o intangibles) destinado a satisfacer una necesidad desde que éste es creado hasta su fin de vida. Se identifican 5 etapas para el ciclo de vida de un producto y son las siguientes:

- ✓ Diseño conceptual y preliminar
- ✓ Diseño de detalle y desarrollo
- ✓ Producción y/o construcción
- ✓ Uso del producto
- ✓ Fin de vida y retiro

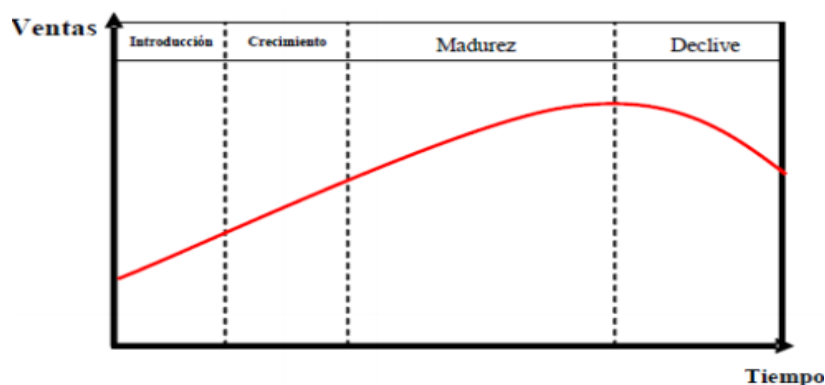


Figura 11. Ciclo de Vida un producto

Fuente: Gestión, Dirección y Estrategia de Productos, 2005.

2.2.1.4.4.1.3 Tipos de productos

- ✓ **Producto tangible:** Productos físicos, palpables, duraderos como por ejemplo televisores, ropa, bebidas, alimentos, juguetes, ordenadores, bienes de equipo, productos pesqueros, electrodomésticos, etc.

Estos se dividen en productos de consumo e industriales.

- ✓ **Productos de consumo:** Son los productos dirigidos al mercado de consumidores, compradores o usuarios como personas o grupos familiares para satisfacer sus necesidades de consumo final, estos productos tienen elevada oferta, alta rotación, gran volumen en pequeñas unidades y son muy publicitados. Pueden ser:
- ✓ **Productos funcionales:** El consumidor tiene un conocimiento completo de los productos funcionales antes de ir a comprarlos, así invierte poco tiempo y esfuerzo para adquirirlos. Existe una fidelidad hacia la marca. Ej. Productos de uso cotidiano: crema dental, detergente, artículos de limpieza, etc.
- ✓ **Productos de impulso:** Son de coste bajo y consumo frecuente; se compran como pequeños placeres. La elección de la marca es cuestión de costumbre, es una compra sin mucho proceso de decisión. Ej. Revistas, dulces, etc.
- ✓ **Productos de alto precio:** El consumidor dedica tiempo para informarse sobre el producto, valorarlo, decidir la marca preferida y finalmente comprarlo. Se busca calidad, estilo y buen precio. Ej. Electrodomésticos, vivienda, muebles, etc.
- ✓ **Productos de consumo visible:** Se consumen como símbolo de estatus social, prestigio, identificación de grupo, aceptación de los otros. Lo principal es la marca.
- ✓ **Productos de especialidad:** Los compradores están dispuestos a invertir en ellos esfuerzo tiempo y dinero, por sus características, marca, calidad, prestigio u otros elementos que los hacen exclusivos en algún área. Su uso se desarrolla en el ejercicio de actividades de especialización u ocio como la

fotografía, el deporte, la caza, etc. También hace referencia a productos de lujo como marcas de automóviles.

- ✓ **Productos industriales:** Están destinados a mercados más restringidos como otras empresas u organizaciones para ser incorporados a los bienes o servicios que estos producen, así como para facilitar el proceso de elaboración de los mismos. Ej. Herramientas manuales, toros, carretillas, fregadoras, vehículos industriales, maquinas atadoras, maquinas etiquetadoras, envases, software especializado, etc.
- ✓ **Producto intangible:** Son los servicios que una empresa o persona presta a otras, el proceso de distribución mediante la utilización de intermediarios aparentemente desaparece al no existir un flujo físico, existiendo, en cambio, una relación directa entre el que presta el servicio y el usuario. No son susceptibles de ser almacenados ni transportados. Pueden asimilarse a productos que se elaboran y consumen simultáneamente. Ej. Servicios de mantenimiento, garantía, o bien los servicios prestados por la sanidad privada, la banca, las compañías de seguros, compañías aéreas, hoteles, etc.

2.2.1.4.4.2 Precio

El precio es la variable del marketing mix por la cual entran los ingresos de una empresa. Antes de fijar los precios de nuestros productos debemos estudiar ciertos aspectos como el consumidor, mercado, costes, competencia, etc. En última instancia es el consumidor quien dictaminará si hemos fijado correctamente el precio, puesto que comparará el valor recibido del producto adquirido, frente al precio que ha desembolsado por él. Establecer correctamente nuestra estrategia de precios no es

tarea fácil y tal y como se ha comentado anteriormente, todas las variables, incluido el precio tienen que trabajar conjuntamente y con total coherencia. La variable del precio nos ayuda a posicionar nuestro producto, es por ello que si comercializamos un producto de calidad, fijar un precio alto nos ayudará a reforzar su imagen.

2.2.1.4.4.2.1 Métodos de fijación de precios

✓ **Fijación de precio basada en la oferta y la demanda:**

La oferta y la demanda de un determinado servicio o producto determinan su precio, su producción y los volúmenes de venta. El precio es, en teoría, inversamente proporcional a la oferta y directamente proporcional a la demanda. En la vida real la estimación de los precios en función de la demanda vendrá determinada, entre otras cosas, por el precio esperado o deseado por los clientes, casi siempre en intervalos. Los métodos para averiguar el precio esperado son: Consultar a expertos, distribuidores, etc. y que hagan una estimación. Observar los precios de productos o servicios similares. Si se realiza una encuesta, como técnica de investigación cualitativa, incluir una cuestión relativa al precio.

✓ **Fijación de precio basada en los costes:**

Necesitamos tener analizados y descritos los costes fijos, los costes variables y la previsión de ventas del producto o servicio. En esta técnica se utilizan, entre otros, los siguientes conceptos:

Coste total (CT): Suma de los costes fijos (CF) y de los costes variables (CV):

$$CT = CF + CV$$

Precio de Venta al Público (P.V.P.): Cantidad que paga el consumidor por un producto o servicio.

$$P.V.P. = CT + \text{Beneficio deseado}$$

2.2.1.4.4.3 Distribución

En términos generales la distribución consiste en un conjunto de tareas o actividades necesarias para trasladar el producto acabado hasta los diferentes puntos de venta. La distribución juega un papel clave en la gestión comercial de cualquier compañía. Es necesario trabajar continuamente para lograr poner el producto en manos del consumidor en el tiempo y lugar adecuado. No hay una única forma de distribuir los productos, sino que dependerá de las características del mercado, del mismo producto, de los consumidores, y de los recursos disponibles. Dentro del marketing mix, la estrategia de distribución trabaja aspectos como el almacenamiento, gestión de inventarios, transporte, localización de puntos de venta, procesos de pedidos, etc.

2.2.1.4.4.3.1 Tipos de Distribución

- ✓ **Distribución extensiva:** es la que trata de abarcar el mayor número posible de puntos de venta, sin filtrarlos por segmento de mercado ni hacer ninguna otra diferenciación. Es la opción que le garantiza una mayor difusión y una más amplia disponibilidad de cara al consumidor, aunque ello va en detrimento del margen comercial. Se recomienda para productos básicos o de primera necesidad (alimentación, higiene, limpieza, etc.).
- ✓ **Distribución intensiva:** es la que busca distribuir su producto en puntos de una rama comercial

equivalente. Se recomienda para productos como los de perfumería, material escolar, libros, etc.

- ✓ **Distribución selectiva:** es la que le da la posibilidad como responsable del producto de restringir el número de puntos de distribución, ya sea en base a criterios geográficos, prácticos o relacionados con la imagen de la empresa y la filosofía y valores que desea proyectar. Recomendable para productos que buscan potenciar su marca y diferenciarse especialmente de las de la competencia, como pueden ser artículos de viaje, de deporte o pequeños electrodomésticos.
- ✓ **Distribución exclusiva:** es la que escoge cuidadosamente a un número muy limitado de puntos de venta, logrando aumentar el prestigio de su firma y mejorar su posición de mercado. Es la opción que le proporciona un mayor control y un mayor margen. Se recomienda para productos de un rango de precios superior al resto, artículos muy especiales por su diseño o por la exclusividad de sus prestaciones, como pueden ser relojes o accesorios de alta gama.

2.2.1.4.4.4 El mercado

El mercado está formado por todos los consumidores o compradores actuales y potenciales de un determinado producto.

2.2.1.4.4.4.1 Tipos de mercado

Los mercados pueden clasificarse principalmente con base en las características de los compradores y con base en la naturaleza de los productos.

- **Los Mercados de Consumo:** Son aquellos en los que se realizan transacciones de bienes y servicios que son

adquiridos por las unidades finales de consumo. Estos mercados pueden dividirse en tres tipos principales:

- **Mercados de productos de consumo inmediato:** Son aquellos en los que la adquisición de productos por los compradores individuales o familiares se realiza con gran frecuencia, siendo generalmente consumidos al poco tiempo de su adquisición. Es el caso del pescado, de la carne, las bebidas, etc.
- **Mercados de productos de consumo duradero:** Son aquellos en los que los productos adquiridos por los compradores individuales o familiares son utilizados a lo largo de diferentes períodos de tiempo hasta que pierden su utilidad o quedan anticuados, por ejemplo: los televisores, los muebles, los trajes, etc.
- **Mercados de servicios:** Están constituidos por aquellos mercados en los que los compradores individuales o familiares adquieren bienes intangibles para su satisfacción presente o futura, ejemplo: los servicios, la lavandería, enseñanza, sanidad, etc.

Los Mercados industriales o institucionales: Son aquellos en los que se realizan transacciones de bienes y servicios empleados en la obtención de diferentes productos que son objeto de transacción posterior o que se adquieren para obtener un beneficio mediante su posterior reventa. En otros términos, los mercados industriales son aquellos que comprenden los productos y servicios que son comprados para servir a los objetivos de la organización.

Teniendo en cuenta los objetivos genéricos de las organizaciones, se pueden distinguir tres tipos de compradores:

- Compradores industriales. Son aquellos que adquieren bienes y servicios para la obtención de productos intangibles que son objeto de comercialización posterior. Ejemplo: Empresas de automóviles, etc.
- Compradores institucionales. Son aquellos que adquieren bienes y servicios para la obtención de productos generalmente intangibles, la mayoría de los cuales no son objeto de comercialización. Es el caso, de universidades, fuerzas armadas, etc.
- Compradores intermediarios industriales. Están formados por los compradores de bienes y servicios para revenderlos posteriormente o para facilitar la venta de otros productos. Ejemplo: mayoristas, minoristas, empresas de servicios, etc.

De acuerdo con la naturaleza de los productos, los mercados pueden clasificarse en:

- Mercados de materias primas.
- Mercados de productos técnicos o industriales.
- Mercados de productos manufacturados.
- Mercados de servicios.

2.2.1.4.4.2 Estrategia de marketing

Es un plan integral diseñado para satisfacer necesidades y deseos de un mercado meta, mediante productos y servicios, generadores de utilidades, que permitan a la empresa cumplir con sus objetivos, así como mejorar los intereses de los individuos y la sociedad a largo plazo.

- **Estrategia de producto:** Las estrategias de Producto tienen como base el Análisis de Cartera que permite a las empresas optimizar la asignación de recursos entre los diferentes productos y mercados, tomando en cuenta: el ciclo de vida del producto, los atractivos del

mercado de referencia y la competitividad del producto en un mercado determinado.

- El Análisis de Cartera, cualquiera que sea el método utilizado, se basa en los siguientes puntos:
 - ✓ Cada producto es considerado como una Unidad Estratégica de Negocios (UEN).
 - ✓ Una división precisa de la empresa en productos y mercados o segmentos.
 - ✓ Indicadores de competitividad y atractivo de mercado que permitan evaluar el valor estratégico de las diferentes actividades.
 - ✓ La relación entre posición estratégica y rendimiento económico y financiero.
- **Estrategia de precio:** Estructura básica de precios, a largo plazo, que establece el precio inicial de un producto y la dirección que se pretende para los movimientos de precios durante el ciclo de vida del producto.
 - ✓ Precios de Penetración.
 - ✓ Fijación de Precios.
 - ✓ Discriminación de Precios.
 - ✓ Precios Predatorios.
 - ✓ Precios Geográficos.
 - ✓ Precio Líder.
 - ✓ Precio Gancho.
 - ✓ Precio de Prestigio.
 - ✓ Precios Pares e Impares
- **Estrategia de distribución:** Estructura de organizaciones interdependientes que van desde el punto de origen del producto o servicio hasta el consumidor final

- ✓ Distribución Directa
 - ✓ Distribución Dual o Múltiple
 - ✓ Alianzas Estratégicas
 - ✓ Distribución Inversa
 - ✓ Distribución Exclusiva
 - ✓ Distribución Selectiva
 - ✓ Distribución Electrónica
 - ✓ Distribución Intensiva
-
- **Estrategias de promoción:** distintas estrategias de promoción de ventas: en qué consisten, sus objetivos, las ventajas y desventajas a la hora de promover un producto.
 - ✓ Promociones
 - ✓ Ventas Personales
 - ✓ Telemarketing
 - ✓ Relaciones Públicas
 - ✓ Publicidad
 - ✓ Publicity

 - **Estrategia de desarrollo:** Desarrollo de producto es el nombre dado a una estrategia del crecimiento donde la meta del negocio es introducir nuevos productos en mercados existentes. Esta estrategia puede requerir el desarrollo de nuevas capacidades y es necesario que el negocio produzca nuevos productos o modifique los actuales para satisfacer necesidades no cubiertas del mercado actual.

 - **Estrategia de crecimiento:** Se basan en las dimensiones de experiencia y economías de escala con

el objetivo de aumentar las ventas, la participación de mercado, las utilidades y el tamaño de la empresa.

- ✓ Por tipo de crecimiento se dividen en tres:
- ✓ Crecimiento intensivo
- ✓ Crecimiento integrado
- ✓ Crecimiento por diversificación

2.2.1.4.4.3 Investigación de mercados

La investigación de mercado es una técnica que permite recopilar datos, de cualquier aspecto que se desee conocer para, posteriormente, interpretarlos y hacer uso de ellos. Sirven al comerciante o empresario para realizar una adecuada toma de decisiones y para lograr la satisfacción de sus clientes

Objetivos de la investigación de mercado: Los objetivos de la investigación se pueden dividir en tres:

- **Objetivo social:** Satisfacer las necesidades del cliente, ya sea mediante un bien o servicio requerido, es decir, que el producto o servicio cumpla con los requerimientos y deseos exigidos cuando sea utilizado.
- **Objetivo económico:** Determinar el grado económico de éxito o fracaso que pueda tener una empresa al momento de entrar a un nuevo mercado o al introducir un nuevo producto o servicio y, así, saber con mayor certeza las acciones que se deben tomar.

- Objetivo administrativo: Ayudar al desarrollo de su negocio, mediante la adecuada planeación, organización, control de los recursos y áreas que lo conforman, para que cubra las necesidades del mercado, en el tiempo oportuno.



Figura 12. Proceso Investigación de mercados
Fuente: Marketing Kotler, 2001

2.2.1.4.4.4 Segmentación de mercados

Es el proceso de dividir un mercado en grupos más pequeños (subgrupos homogéneos), con la finalidad realizar estrategias comerciales diferenciadas para cada uno de estos compradores en base a sus necesidades, características y comportamientos similares, esto logrará satisfacer las necesidades de forma más efectiva, alcanzar los objetivos comerciales de la empresa y logrando una ventaja competitiva frente a otras. Las características que presenta la segmentación de mercados son:

- ✓ Ser intrínsecamente homogéneos: Los consumidores deben ser lo más semejantes

posibles, en cuanto a sus respuestas ante las variables de la mezcla de marketing.

- ✓ Heterogéneos entre sí: Los consumidores de varios segmentos deben de ser lo más distintos posible, respecto a sus respuestas probables ante las variables de la mezcla de marketing.
- ✓ Bastante grandes: Para garantizar la rentabilidad.
- ✓ Operacionales: Para identificar a los consumidores y escoger las variables del marketing.

2.2.1.4.4.5 Beneficios de la Segmentación del Mercado

- ✓ Mejor orientación respecto a sus productos, precios, promoción y canales de distribución hacia los clientes.
- ✓ Mejor aprovechamiento de los recursos de mercadotecnia, ya que se los orienta hacia segmentos potenciales para la empresa.
- ✓ Permite competir activamente en ciertos segmentos donde puede desarrollar sus fortalezas.
- ✓ Los clientes pueden encontrar productos o servicios que mejor se adapten a sus necesidades o deseos.
- ✓ Las pequeñas crecerán más rápido, si obtienen una posición sólida en los segmentos.

2.2.1.4.4.6 Tipos de segmentación

La base para la segmentación es un factor que varía entre los grupos de un mercado, pero que es consistente al interior de los propios grupos. Todo mercado puede ser segmentado de varias maneras, y aunque muchas de las bases utilizadas para segmentar un mercado orientado al consumidor también se pueden aplicar a los negocios y a la industria, la naturaleza de

éstos eventualmente da origen a otras bases específicas de segmentación. Enseguida se muestra una tabla comparativa de los criterios o estrategias básicas para segmentar ambos tipos de mercados:

Tabla 5. Tipo de segmentación

Mercado orientado al consumidor		Mercado orientado a la industria	
Tipo de segmentación	Variables consideradas	Tipo de segmentación	Variables consideradas
Geográfica	Región, clima, densidad y tasa de crecimiento de la población	Geográfica	Ubicación, concentración de clientes, tasa de crecimiento de la industria local y factores macroeconómicos diversos
Demográfica	Edad, género, origen étnico, nacionalidad, educación, ocupación, religión, ingreso y estatus familiar	Por tipo de cliente	Tamaño de la organización, industria del cliente y posición en la cadena de valor
Psicográfica	Valores, actitudes, opiniones, intereses, actividades y estilos de vida de la población	Por comportamiento	Lealtad hacia los proveedores, patrones de utilización y tamaño de las órdenes

Fuente: <http://tisconsulting.org/>

2.2.1.5. Gestión de recursos humanos

Chiavenato,(2002) sostiene que en la administración de recursos humanos se toma referencia la administración de las personas que participan en las organizaciones, en las cuales desempeñan diferentes roles. Las personas pasan mayor tiempo trabajando en organizaciones. Las organizaciones influyen en las personas, que se vuelven cada vez más dependientes de la actividad organizacional. A medida que las organizaciones son más complejas en los recursos necesarios para que sobrevivan y crezcan.

2.2.1.5.1.1 Programas básicos en gestión de RR.HH.

A partir de la conceptualización de la organización, los aspectos relacionados con el personal, desempeñan un papel central. Una de las misiones básica y fundamental de la organización consiste en conseguir un uso efectivo y una adaptación adecuada de los recursos humanos y clima laboral satisfactorio. Para que ésta se pueda conseguir tendremos que definir los programas básicos de Recursos Humanos, que han de contemplar las relaciones del individuo y la organización en su totalidad, éstos pueden agrupar los siguientes aspectos:

- a) Planificación de personal: Definir las necesidades de recursos humanos que la empresa tiene o intentar predecir las necesidades que pueda tener en el futuro.
- b) Selección y reclutamiento para incorporar nuevos miembros a la organización, de acuerdo a las necesidades planteadas.
- c) Formación y desarrollo de personal con el fin de preparar a las personas para desarrollar adecuadamente sus tareas y para asumir nuevas tareas y funciones.
- d) Evaluación de la ejecución de los miembros de la organización en relación con sus tareas y responsabilidades.
- e) Compensación. Estudio de los sistemas de retribuciones y de otros elementos motivadores que permitan mantener a las personas en la organización y le impliquen adecuadamente en la consecución de los objetivos de la misma.
- f) Liderazgo. Desarrollo de los estilos de dirección y supervisión más adecuados para la consecución de los fines de la organización y la satisfacción de sus miembros.

- g) Consideración de los aspectos organizacionales que determinan o influyen en la conducta y en el rendimiento de las personas como las normas, las reglas, la estructura, etc.
- h) Consideración de los aspectos del Entorno que influyen o determinan los comportamientos y el rendimiento del personal de la organización, como los sindicatos, el mercado de trabajo, las disposiciones legales, etc.

2.2.1.5.1.1.1 Selección de personal

La selección se define como un procedimiento para encontrar la persona que cubra el puesto adecuado a un coste también adecuado. Por tanto, la selección de personal significa elegir una persona entre otras. Esta elección no implica elegir al mejor, sino a aquella persona cuyo perfil se adecue mejor a las necesidades actuales y futuras de su trabajo en un determinado ambiente. La persona seleccionada no solo tendrá que realizar una tarea precisa, sino que deberá integrarse en un entorno, en un clima laboral y encajar con los compañeros, con los clientes, con la dirección así como con la cultura de la empresa, ya que de todo esto va a depender la eficacia con que se desarrollará su función. De ahí que sea más conveniente emplear el término candidato adecuado para un puesto y no el mejor.

2.2.1.5.1.1.2 Proceso de selección

Una buena selección de personal necesita la realización de un proceso que conlleva cuatro fases diferenciadas: Análisis de necesidades y definición de puestos de trabajo, Reclutamiento, Selección e Incorporación. Previamente al reclutamiento de personal es necesario determinar con claridad y de forma pormenorizada qué

necesitaremos y cómo es lo que necesitamos. Nuestra necesidad se concreta en un puesto de trabajo que posee unas características y un conjunto de tareas que lo definen y encuadran.

2.2.1.5.1.1.3 Análisis y definición de los puestos de trabajo

Se entiende por puesto de trabajo al conjunto de tareas y responsabilidades asignadas a un empleado, pero con independencia de la persona que lo desempeñe en un momento concreto. El análisis, especificación o descripción del trabajo consiste en la fijación del contenido de un puesto de trabajo, con las funciones o actividades que en el mismo se desarrollan, así como los niveles de formación, habilidad, experiencia, esfuerzos que son precisos y la responsabilidad que se exige a quién lo desempeña en el marco de unas determinadas condiciones ambientales. Por análisis de las cargas de trabajo se entiende un conjunto de metodologías que facilitan el estudio sistemático de las funciones, tareas y actividades elementales que se desarrollan en una unidad organizativa concreta, asignando de forma objetiva unos tiempos unitarios medios a cada una de ellas.

Tabla 6. Análisis de puestos

ANÁLISIS DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> • Denominación del puesto. • Dependencia jerárquica directa • Área y ubicación: situación en el departamento o sección dentro del organigrama de la empresa • Finalidad del puesto • Descripción de tareas y funciones específicas de tipo cotidiano, periódico y ocasional, descubriéndolas tanto en los aspectos cualitativos: tiempos, dedicaciones, exigencias físicas e intelectuales, de relación, etc. • Responsabilidades sobre otros empleados, equipos de trabajo, tareas, coordinación, etc. • Relaciones de tipo interno y/o externo que exige su nivel, cantidad y calidad. • Dedicaciones; horarios que precisa calendario laboral, vacaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas, equipos, herramientas a utilizar en el desempeño de la tarea. • Catalogación profesional, categoría profesional, nivel en el mercado, su demanda. • Sistema retributivo, retribuciones fijas, variables, incentivos, gratificaciones, etc. • Sistema de integración previsto; formación e inversión que precisará en medios y plan de acogida. • Sistema de supervisión y control que posibiliten su seguimiento. • Criterios de evaluación que permitan valorar su adecuación en el desempeño de su trabajo, tanto a niveles técnicos como de adaptación e integración.

Elaboración: Propia, según Chiavenato, 2001

2.2.1.5.1.1.4 Reclutamiento

Podemos definir el reclutamiento como el proceso mediante el cual una organización trata de detectar empleados potenciales que cumplan los requisitos adecuados para realizar un determinado trabajo y atraerlos en número suficiente para que sea posible una posterior selección de algunos de ellos, en función de las exigencias del trabajo y las características de los candidatos.

En un programa de reclutamiento no solo es importante la cantidad de candidatos atraídos, sino también el nivel de

su cualificación en función del trabajo para el que se buscan. Atraer a personas con niveles de cualificación no referidas es disfuncional para la organización y/o para las propias personas. Una de las fases más importantes de la contratación consiste en la identificación, relación y mantenimiento de las fuentes que, potencialmente podemos usar; es decir aquellas que nos suministran individuos con elevadas posibilidades de cumplir los requisitos que solicitamos a priori. De tal forma, que podemos utilizar fuentes internas y externas de reclutamiento. La promoción y el traslado, o ambas a la vez, constituyen la fuente más importante de reclutamiento interno. El traslado consiste en un cambio dentro de la organización en sentido horizontal; normalmente, suele llevar aparejado una mejora económica y de contenido del puesto. La promoción supone un cambio en sentido vertical, un ascenso en la estructura jerárquica.

2.2.1.5.1.1.5 Selección

Una vez que se dispone de un número suficiente de candidatos, convenientemente informados e interesados por la oferta y proyecto se inicia la selección de los mismos. El objetivo de la selección será conocer a los candidatos, recoger, analizar y comprobar toda la información que se haya considerado necesaria para discriminar y predecir el éxito en el desempeño del puesto y su integración en la empresa.

Tabla 7. Medios y técnicas de selección

INFORMACIÓN SOBRE EL CANDIDATO	TÉCNICAS DE ANÁLISIS
Historial personal. Historial académico. Historial profesional.	Fichas, impresos o cuestionarios. Entrevistas.
Conocimiento y capacitación profesionales específicos.	Pruebas y exámenes profesionales. Ejercicios de simulación.
Inteligencia y actitudes. Personalidad. Motivaciones.	Test Entrevistas.

Fuente: DOPP. Consultores

2.2.1.5.1.2 Incorporación

La incorporación es la última etapa de la selección. Hay que destacar que el proceso no ha terminado y que aquí se inicia otra fase importante del mismo. El recién incorporado va a iniciar su desarrollo en la empresa y los comienzos suelen ser difíciles y críticos.

Una vez que se ha llegado a un acuerdo, es aconsejable la puesta en marcha de un programa de incorporación que previamente se habrá definido y cuyo principal objetivo será propiciar la adaptación e Integración del candidato.

2.2.1.5.1.2.1 Delegación de funciones

En primer lugar cabría preguntarse qué es la delegación. En mi opinión es simplemente "ceder la responsabilidad y autoridad requerida para llevar a cabo una tarea o una función sin renunciar a la responsabilidad final". Por tanto, aquí cabría expresar una máxima en organización y dirección: Se delega autoridad nunca responsabilidad final.

2.2.1.5.1.3 Políticas de integración de recursos humanos

- **Acogida:** Con esta acción buscamos alentar e impulsar la motivación de los recién llegados. El responsable directo y acompañado por alguien de recursos humanos, deben recibir al nuevo empleado, para informarle las acciones a seguir en el plan de integración. Posteriormente le debemos presentar a sus nuevos compañeros de trabajo, tanto de su departamento como aquellas personas que deberá relacionarse para poder sacar adelante sus funciones. En ocasiones nos olvidamos de informar aspectos muy básicos, pero que no dejan de ser importantes en la organización diaria como las normas

internas, horarios, procedimientos, instalaciones, servicios disponibles, etc.

- **Orientación:** De ser posible y si el tamaño de la empresa lo permite o si es un proceso de incorporación de varias personas, es necesario diseñar un curso de formación, donde se conozca en profundidad a la empresa, cultura, historia, valores, misión, estrategia, áreas de negocio, etc. Es muy favorable que los responsables de áreas claves de la empresa participen en este proceso, ya que puede ser una de las pocas posibilidades que se conozcan cara a cara, es muy positivo ponerles rostro a las personas que son responsables de la organización o que tendremos múltiples contactos por otros medios. En general recomendamos que este curso sea durante el primer mes al que se produce la integración.
- **Entrenamiento en el puesto de trabajo:** Luego de dar estos primeros pasos, todos ellos cargados de teoría, es acertado rematar este proceso mediante un entrenamiento en el puesto, es decir si la persona es un comercial, que pueda realizar visitas con una persona veterana en el puesto, si trabaja en otra ciudad, puede estar unos días en una sucursal, dentro del área que más tarde va a desempeñarse. Lo que se trata es que garanticemos la adecuada comprensión de los objetivos y funciones asignados. Ver qué tipo de acciones de refuerzo puede necesitar en el aspecto formativo y establecer unos objetivos a cumplir durante las primeras semanas. Es importante saber que poco a poco y en el lapso establecido podremos abarcar con éxito todas las funciones que el nuevo puesto requiere. Esta seguridad personal, redundará en beneficios para la organización y aportará la reducción de la curva de aprendizaje, además de minimizar fracaso. En definitiva es un tiempo que bien invertido siempre nos dará un saldo positivo, ya que las relaciones humanas son un fino tejido que mueve a nuestras organizaciones, no conocer por que canales van las cosas implicará un aprendizaje más costoso y menos efectivo.

2.2.1.5.1.4 Políticas de organización de recursos humanos

Las políticas de recursos humanos buscan condicionar el alcance de los objetivos y el desempeño de las funciones de personal. Políticas son reglas establecidas para gobernar funciones y tener la seguridad de que sean desempeñadas de acuerdo con los objetos deseados; sirven para suministrar respuestas a las preguntas, haciendo que los subordinados busquen, innecesariamente, a sus supervisores para la aclaración o solución.

Las políticas pueden clasificarse en dos tipos:

1. En cuanto al nivel de la estructura organizacional que son aplicadas:
 - **Políticas generales de empresa:** son guías amplias para la acción y bajo las cuales deben conformarse todas las demás políticas.
 - **Políticas administrativas:** establecidas para orientación de los ejecutivos de alto nivel de la empresa.
 - **Políticas Operacionales:** establecidas para la orientación de los supervisores del nivel más elemental que desarrollan y aseguran las funciones de los ejecutivos de alta dirección.
 - **Políticas funcionales o de asesoría:** gobiernan las actividades del personal de departamentos especializados como contabilidad, ingeniería, etc.
2. En cuanto al contenido cubierto por las políticas de admisión, de salud, de entrenamiento, de seguridad, de salarios, de beneficios, etc. Las políticas y

los programas de recursos humanos varían enormemente en cuanto a los objetivos y a la cobertura en función de los siguientes factores:

- ✓ Antecedentes históricos de la organización
- ✓ Actitudes de alta dirección
- ✓ Tamaño de la organización
- ✓ Localización geográfica de la empresa
- ✓ Relaciones con los sindicatos
- ✓ Políticas y restricciones gubernamentales
- ✓ A largo plazo, las políticas y los programas de recursos humanos que son bien diseñados y desarrollados, pueden tener las siguientes consecuencias:
 - ✓ Perfeccionamiento de las técnicas de administración de recursos humanos
 - ✓ Adecuación de salarios y de beneficios
 - ✓ Retención de recursos humanos calificados y altamente motivados dentro de la organización
 - ✓ Garantía de seguridad personal del trabajador en relación con el empleo y las oportunidades dentro de la organización.
 - ✓ Obtención de una efectiva participación de los empleados.
 - ✓ Cada organización desarrolla la política de recursos humanos más adecuada a su filosofía y a sus necesidades. Una política de recursos humanos debe involucrar lo que la organización pretende sobre los siguientes aspectos principales.

2.2.1.5.1.5 Políticas de retención de recursos humanos

- ✓ **Construya una marca.** Según los expertos, una de las claves para captar y retener el talento, consiste en construir una "marca" que destaque a la empresa como buena empleadora. Para ello, la compañía debe fundar una cultura organizacional que la diferencie del resto, y alinear su imagen externa con la interna, generando valores comunes y un sólido sentido de pertenencia. "En la medida en que los objetivos son compartidos, más altos y más nobles, la empresa desarrollará el más alto nivel de retención: el compromiso
- ✓ **Propicie un buen clima laboral.** A juicio de los especialistas, el ambiente de trabajo es un factor vital y por ende, decisivo a la hora de que los empleados decidan quedarse o abandonar una organización. Esto, porque las personas buscan, cada vez más, un contexto en el que puedan entablar relaciones sociales y a la vez, lograr sus objetivos profesionales. "Hacer sentir a la empresa como un grupo agradable, como una nueva familia, es una necesidad de primer orden", dice el experto de Ipade. Mantener una buena relación con los directivos, es igualmente importante, añaden los entendidos.
- ✓ **Erradique del estancamiento laboral.** Una de las mayores causas de salida o renuncia de un empleado es el estancamiento laboral, o la imposibilidad de ascender a mejores cargos. Por ello, será primordial mantener a esos profesionales destacados satisfechos con su puesto de trabajo, garantizándoles que tendrán la posibilidad efectiva de alcanzar nuevas responsabilidades. "Para un empleado es imprescindible tener la oportunidad de avanzar por méritos con seguridad y confianza",

- ✓ **Instaure sistemas de incentivos personalizados.** Sin duda, un buen estímulo para el empleado es la compensación. Pero, según afirman los expertos, no basta con esta esté acorde a las referencias del mercado. Lo importante, dicen, es que el incentivo sea personalizado, y de acuerdo a las necesidades y preferencias de cada trabajador, ya que no todos tienen las mismas motivaciones. Es importante que se reconozcan sus logros, ya sea en términos de remuneración salarial o bien verbalmente, expresando frases como "en la empresa, estamos orgullosos de que trabaje con nosotros".
- ✓ **Implemente políticas orientadas a mejorar la calidad de vida del personal.** Retener a los empleados, otorgándoles una mayor flexibilidad horaria, es otra de las recomendaciones que hacen los especialistas. Un ejemplo es el llamado home office, que permite trabajar desde la propia casa. Otra alternativa es permitir a los empleados asistir a los eventos escolares de sus hijos o bien instaurar planes de apoyo familiar, guarderías para niños, y una cultura en higiene y salud. De esta forma, se incrementará el compromiso y los trabajadores tendrán un balance positivo entre el trabajo y su vida personal. "Cuando las organizaciones se orientan más a las personas que a las tareas, en el fondo lo que están haciendo es apostar por el largo plazo",
- ✓ **Formule nuevos proyectos.** Según el profesor asociado de la Universidad del Norte de Colombia, Manuel Garzón, un consejo fundamental a la hora de retener el talento, "es lograr comprometer a los empleados en proyectos que ellos mismos han formulado, para que los dirijan". Esto permitirá mantenerlos en la empresa y convertirlos en emprendedores corporativos. "Hacer sentir a los

empleados parte de la organización significa crear compromiso en ellos

- ✓ **Cultive la comunicación.** Un empleado se sentirá integrado en la medida en que advierta que sus ideas, opiniones y sugerencias son tomadas en consideración, aseguran los especialistas. De este modo, sentirá que tiene un lugar que le pertenece y que puede colaborar activamente en el cumplimiento de las metas de la organización. "Si el empleado se siente valorado, tomado en cuenta y miembro activo de esta familia, desarrollará una lealtad natural hacia la misma",
- ✓ **Capacite.** Los empleados talentosos requieren de constantes retos para progresar. Por ello, las capacitaciones en diversas áreas son las instancias precisas que ellos requieren para sentir que evolucionan y crecen profesionalmente. En ese sentido, afirman los expertos, toda persona que busque mantenerse y crecer dentro de una compañía, deberá contar con capacitación constante para sentir que es un elemento difícil de reponer.

2.2.1.5.1.6 Políticas de desarrollo de recursos humanos

Capacitación: La capacitación en el área de trabajo es fundamental para la productividad. Este es el proceso de adquirir conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que mejorarán el desempeño de los empleados en sus tareas laborales.

Tipos de capacitación: Existen distintos tipos de capacitación, fundamentalmente tres:

- **Capacitación para el trabajo:** va dirigida al trabajador que desempeñará una nueva actividad, ya sea por su reciente ingreso o porque fue reubicado en su empresa.
- **Capacitación promocional:** es para aquellos trabajadores que están en posibilidad de ascender de puesto.
- **Capacitación en el trabajo:** está encaminada al desarrollo de habilidades, conocimiento y actitudes en los trabajadores, con el fin de que ejerza sus actividades laborales de la mejor manera posible, haciendo competitiva su empresa organización.

Beneficios de la capacitación: La buena capacitación puede traer beneficios a las organizaciones como mejorar su imagen y la relación con los empleados, además de que aumenta la productividad y calidad del producto. Para los empleados, también hay beneficios como el aumento en la satisfacción del empleo y el desarrollo de sentido de progreso. Es decir, la capacitación otorga muchos beneficios en el contexto laboral, beneficios para el trabajador, la empresa y el país. Por ejemplo:

- ✓ Provoca un incremento de la productividad y calidad de trabajo.
- ✓ Aumenta la rentabilidad de la organización.
- ✓ Desarrolla una alta moral en los empleados.
- ✓ Ayuda a solucionar problemas.
- ✓ Reduce la necesidad de supervisión.
- ✓ Ayuda a prevenir accidentes de trabajo.
- ✓ Mejora la estabilidad de la organización y su flexibilidad.
- ✓ Facilita que el personal se identifique con la empresa

El coaching: es una técnica que ha surgido para mejorar el desempeño de los empleados, trabajando con ellos en diferentes áreas. El coaching desarrolla metódicamente las aptitudes y habilidades de las personas, haciendo que mejore la autoestima de las personas y el desempeño de las funciones y tareas del puesto de trabajo. El coaching ayuda de varias maneras dentro de la empresa, como:

- ✓ Desarrollar las habilidades de los empleados.
- ✓ Identificar problemas de desempeño.
- ✓ Corregir el desempeño pobre.
- ✓ Diagnosticar y mejorar problemas de comportamiento.
- ✓ Fomenta relaciones laborales.
- ✓ Brinda asesoría.
- ✓ Mejora el desempeño y la actitud.

2.2.1.5.1.7 Políticas de evaluación de recursos humanos

La evaluación del desempeño de los colaboradores, indicará si la selección y el entrenamiento han sido adecuados mediante las actividades de las personas en sus tareas, para en caso de hacer necesario tomar las medidas respectivas. Sirve de control y se utiliza para conceder ascensos, premios, incentivos, detectar los mejores elementos y recompensarlos, jugando ésta detección un papel vital en el desarrollo y crecimiento de la organización, identificar, personas de poca eficiencia, para entrenarlos mejor o cambiarlos de puesto. Evalúa también eficiencia del área o departamento administrativo, métodos de trabajo para calcular costos.

Su objetivo es utilizar métodos de evaluación, para establecer normas y medir el desempeño de los colaboradores. Además justifica el monto de remuneración establecida por escala salarial, por el gerente o jefe. Busca una oportunidad (de

carácter motivacional) para que el jefe inmediato reexamine el desempeño del subordinado y fomente la discusión acerca de la necesidad de supervisión, con este fin el gerente o jefe programa planes y objetivos para mejorar el desempeño del subordinado.

En forma específica los objetivos de la evaluación de los colaboradores sirven para:

- ✓ El mejoramiento del desempeño laboral
- ✓ Reajustar las remuneraciones
- ✓ Ubicar a los colaboradores en puestos o cargos compatibles con sus conocimientos habilidades y destrezas
- ✓ La rotación y promoción de colaboradores
- ✓ Detectar necesidades de capacitación de los colaboradores

Importancia : Es importante para el desarrollo administrativo, conociendo puntos débiles y fuertes del personal, conocer la calidad de cada uno de los colaboradores, requerida para un programa de selección, desarrollo administrativo, definición de funciones y establecimiento de base racional y equitativa para recompensar el desempeño. Esta técnica igualmente es importante porque permite determinar y comunicar a los colaboradores la forma en que están desempeñando su trabajo y en principio, a elaborar planes de mejora. Otro uso importante de las evaluaciones al colaborador, es el fomento de la mejora de resultados. En este aspecto, se utilizan para comunicar a los colaboradores como están desempeñando sus puestos o cargos y, proponer los cambios necesarios del comportamiento, actitud, habilidades, o conocimientos.

Responsabilidad en la evaluación de los colaboradores: De acuerdo con la política de recursos humanos adoptada por la organización, la responsabilidad en la evaluación de los colaboradores puede atribuirse al gerente, al mismo colaborador, jefe de área o departamento de recursos humanos, o a una comisión de evaluación del desempeño. Cada uno de estas alternativas implica una filosofía de acción.

Ventajas: La aplicación de un sistema de evaluación del rendimiento del personal, en forma equitativa, ordenada y justa, permite:

- ✓ Ayudar al colaborador en su avance y desarrollo de su trabajo
- ✓ Proporcionar información a la gerencia, para la toma de decisiones y la aplicación de políticas y programas de la administración de recursos humanos.
- ✓ Realizar las promociones y/o ascensos
- ✓ Permite realizar las diversas acciones en materia de personal, como los traslados, colocaciones, reubicaciones, etc.
- ✓ Establecer planes de capacitación y entrenamiento de acuerdo a necesidades.
- ✓ Establecer mejores relaciones de coordinación y elevar la moral de los colaboradores.
- ✓

Beneficios: Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazos. En General, los principales beneficiarios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

Beneficios para el jefe:

- ✓ Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los colaboradores, con base en las variables y los factores de evaluación y, sobre todo, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- ✓ Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- ✓ Comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo, y que mediante ese sistema pueda conocer cuál es su desempeño.

Beneficios para el subordinado.

- ✓ Conocer las reglas de juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la empresa en sus colaboradores.
- ✓ Conocer cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.
- ✓ Saber que disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, etc.), y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta (auto corrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta, etc.)
- ✓ Autoevaluar y autocriticar su desarrollo y auto control.

Beneficios para la organización.

- ✓ Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazos y definir la distribución de cada empleado.
- ✓ Puede identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos.
- ✓ Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados (no solo de ascensos, sino de progreso y de desarrollo personal), estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

2.3. Teoría del comercio internacional

La economía ha tratado desde hace cientos de años de explicar los factores de competitividad de los países y sus empresas. Prueba de ello son las teorías que a continuación van a mencionarse.

2.3.1. Mercantilismo

La primera teoría del comercio internacional surgió en Inglaterra a mediados del siglo XVI. Conocida como mercantilismo, su declaración de principios consistía en que el oro y la plata eran los pilares fundamentales de la riqueza nacional y eran esenciales para un comercio vigoroso. El principio fundamental planteaba que era conveniente para un país mantener un excedente de comercio, a través de un mayor nivel de exportación que de importación. Al hacerlo, un país acumularía oro y plata e incrementaría su riqueza y prestigio nacionales. Ésta doctrina defendía la intervención gubernamental para lograr un excedente en la balanza comercial. El error del mercantilismo consiste en creer que el comercio es un "juego de suma cero"

Actualmente los gobiernos saben perfectamente que pocos países en el mundo pueden tener mayores exportaciones que importaciones, ya que como se verá en las teorías siguientes, ningún país tiene los recursos para ser autosuficiente y exportar el excedente de su producción después de haber satisfecho el consumo nacional, sin embargo el estudio de la balanza de pagos sigue siendo un referente importante para analizar el comportamiento de una economía. Se sabe que aunque no siempre se puede ser superavitario, un déficit puede ser no tan malo, sobre todo cuando no representa un porcentaje importante del producto interno bruto y cuando puede ser compensado por un ingreso de capitales. Por otro lado, el oro y la plata han dejado de ser los fundamentos de la riqueza de los países, ahora ésta no es algo estático que se pueda guardar en un cofre, sino que se ha convertido en algo dinámico, tal como la tecnología o los servicios que son los que realmente crean la riqueza y el prestigio para los países.

2.3.2. Ventaja absoluta

Adam Smith en su obra clásica "The Wealth of Nations" de 1776, argumentaba que los países deben especializarse en la producción de mercancías para las que tengan una ventaja absoluta y, posteriormente intercambiar estos productos por artículos producidos por otros países, nunca se debe producir en casa lo que se pueda adquirir, a un menor costo, de otros países. Esta teoría a pesar de ser la primera en considerar la especialización como un factor estratégico para los países, tomaba ésta sólo a nivel de país entero, no a nivel de regiones. Actualmente ningún país tiene el monopolio total en la producción de algún artículo, sino por el contrario, se da una gran competencia entre los países por ganar mercados con artículos de manufacturas mayormente nacionales de cada uno de ellos. Un exportador compite por ejemplo, contra los exportadores de otros países, así como contra productores nacionales de los países de destino. Una empresa transnacional tal vez encontrará más conveniente incluso trasladar sus operaciones fabriles a otro país donde se encuentra su mercado meta. La teoría de Adam Smith simplifica la cuestión de decidir "qué producir"

a un acuerdo entre caballeros entre todas las naciones del mundo negociando cómo se distribuirán la obtención de alimentos, materias primas y bienes manufacturados, industriales o de consumo. Tampoco considera las cuestiones de distribución, ya que podría ser que un país es más eficiente en la producción de ciertos productos, pero al trasladarlos hasta otra parte del mundo se pierda dicha ventaja.

2.3.3. Ventaja comparativa

En su libro "Principles of Political Economy" de 1817, David Ricardo demostró que un país debe especializarse en aquellos bienes y servicios que pueda producir de manera más eficiente y adquirir, de otros países aquellos que produzca de manera menos eficiente, incluso cuando, en ocasiones, esto represente adquirir bienes extranjeros cuya producción final puede ser más eficiente. De esta manera, la teoría de David Ricardo hace énfasis en la productividad de los países.

Tanto la teoría de la ventaja absoluta con la de la ventaja comparativa simplifican en sus modelos el comportamiento de la economía mucho más allá del ceteris paribus ordinario, en donde se estudia una variable y se dejan estáticas las demás. Aquí se están omitiendo factores como los que se mencionaron en el apartado anterior, por ejemplo: qué pasa cuando más de un país son los más eficientes en la producción u obtención de un bien en dos regiones distintas del mundo. Es sin embargo un gran acierto definir la ventaja de los países en la productividad, la cual se definirá más adelante en esta tesis. Sin embargo cabe destacar que es muy cierto que un país puede volverse más productivo en la obtención de cierto artículo gracias a aspectos como el desarrollo tecnológico.

2.3.4. Teoría de Heckscher-Ohlin

Los economistas suecos Eli Heckscher, en 1919, y Bertil Ohlin, en 1933, expusieron una explicación distinta de la ventaja comparativa. Ambos aseveraron que la ventaja comparativa es producto de las diferencias en la dotación de factores (tierra, mano de obra y capital). Distintas dotaciones de factores explican las diferencias en los costos relativos a los factores. Entre más abundante es un factor, menor es su costo. Los países exportarán aquellos bienes que hacen uso intensivo de aquellos factores localmente abundantes, e importarán bienes que hacen uso intensivo de aquellos factores localmente escasos.

Al parecer con esta teoría, un país que es intensivo en mano de obra está condenado a exportar productos intensivos en este factor, sin embargo existen ejemplos como el de Suiza o Hong Kong, países que actualmente son bastante prósperos y en donde abundan los grandes capitales, sin embargo no siempre fueron así. El desarrollo de servicios financieros en ambos, además del transporte marítimo en el segundo, fueron aspectos que hicieron que ambos países dejaran de depender de su mano de obra o su escasa tierra para desarrollarse.

En las teorías vistas hasta ahora, no se considera al comercio de servicios, la inversión extranjera y el desarrollo tecnológico como aspectos potenciadores del crecimiento de los países. La riqueza de los países era vista sólo en función del intercambio de bienes producidos en el país de donde la persona que estudia el fenómeno es originaria.

2.3.5. Teoría del ciclo de vida del producto

Raymond Vernon propuso la teoría del ciclo de vida del producto a mediados de los años sesenta. La teoría decía que de manera aparente, las empresas pioneras en un producto creían que era mejor mantener las plantas productivas cerca del mercado y del lugar de

toma de decisiones. Debido a la novedad del producto, las empresas pueden cobrar precios relativamente elevados por sus nuevos productos. La demanda inicial en otros países avanzados no justifica la producción inicial en esos países del nuevo producto, pero si requiere exportaciones del país de origen. Con el tiempo, la demanda del nuevo producto empieza a crecer en otros países avanzados y entonces los productores extranjeros encuentran un motivo para iniciar la producción de tales bienes y de esta forma, abastecer a sus mercados nacionales. Conforme el mercado madura, el producto se vuelve más estandarizado, al ocurrir ésto, las consideraciones de costos representan un papel más importante dentro del proceso competitivo y la producción se vuelve a trasladar, esta vez hacia países en vías de desarrollo. El ciclo puede repetirse conforme los países en desarrollo empiezan a adquirir una ventaja de producción sobre los países desarrollados.

Ésta es otra teoría que presenta un modelo para explicar el funcionamiento del comercio, válido principalmente para el momento en que se elaboró. Aquí la producción de bienes de reciente creación pasa del país desarrollado donde se desarrolló a otro país desarrollado y de ahí a un tercer país menos desarrollado. Muchas empresas siguen llevando a cabo las funciones de I&D en sus países de origen, pero también bastantes han recurrido a los clusters tecnológicos donde llevan a cabo dichas funciones, además de la producción de bienes fruto de dicho trabajo creativo. Bastantes países compiten por que las empresas de más alta tecnología se instalen en sus parques industriales a fin de incrementar la mano de obra ocupada en esas regiones y darle mayor valor agregado a sus exportaciones. Esta tesis se tiene justamente el propósito de estudiar los clusters como factores de competitividad entre las empresas.

En la actualidad los mayores flujos de inversiones viajan entre los países desarrollados, sin embargo no siempre sucede lo que la teoría del ciclo de vida del producto propone acerca de que la producción se da originalmente en los países creadores de una nueva tecnología para

luego pasar a otros países desarrollados, suceden casos en que un nuevo desarrollo tecnológico es creado en el cluster tecnológico de una empresa norteamericana en Bruselas, Bélgica, y de inmediato se decide llevar la producción de dicha mercancía a un país en desarrollo, tal como China o Europa del Este, dejando sólo en los demás países en desarrollo oficinas de venta acompañadas a veces de centros de distribución.

2.3.6. Nueva teoría del comercio internacional

La nueva teoría del comercio empezó a surgir en la década de los setenta. De acuerdo con ella, muchas industrias experimentaban rendimientos crecientes de la especialización, debido a la presencia de economías sustanciales de escala. Además los teóricos del nuevo comercio aseveran que por la presencia de economías de escala importantes, la demanda mundial únicamente apoyará a unas cuantas firmas en varias industrias.

Los teóricos del nuevo comercio afirman que los países pueden exportar ciertos productos simplemente porque cuentan con una firma que entró por primera vez en una industria que sólo puede sostener a unas cuantas empresas. Gracias a que pueden obtener economías de escala, los primeros en entrar en una industria pueden colocar un candado en el mercado mundial que desaliente los intentos de una penetración subsecuente.

Muchas industrias globales tienen un número muy limitado de empresas. Tal es el caso de las industrias de aviones comerciales, químicos, equipo de construcción, camiones, neumáticos, aparatos electrónicos y motores de reacción. Mediante la utilización juiciosa de los subsidios, un gobierno puede incrementar las probabilidades de que las firmas nacionales sean las primeras en actuar dentro de las industrias emergentes.

Tenemos aquí un estudio del comercio de las grandes corporaciones mundiales, las cuales controlan en gran medida el comercio, sobre todo de los países en desarrollo.

Para participar en uno de estos sectores no cuentan ya definitivamente aspectos como la dotación de factores o la productividad, sino que existen barreras a la entrada que van relacionadas con altas inversiones en I&D, plantas productivas, equipamiento industrial y comercialización, además de fuertes apoyos gubernamentales que sólo algunos países pueden otorgar. Una vez adentro del sector, estas grandes empresas se ubican principalmente en los países de origen de los capitales, tal es el caso de Airbus o Goodyear, la primera con capital europeo, tiene su sede en Francia, pero se abastece de filiales localizadas en los países circunvecinos, España, Inglaterra y Alemania principalmente; la segunda tiene plantas por todo el mundo, pero principalmente en E.U., que además es el mercado con el mayor número de automóviles y tiene una región donde se ubican varias de las más grandes armadoras automotrices; Airbus sólo tiene un competidor fuerte que es Boeing, la cual se encuentra en Norteamérica, Goodyear tiene varios competidores en Europa y Asia, sin embargo no se da frecuentemente la llegada de un nuevo participante al negocio.

Al parecer esta nueva teoría del comercio internacional se cumple en aquellas compañías de grandes dimensiones, sin embargo, no se debe olvidar que hay países en los que las pequeñas y medianas empresas son el motor de la economía exportadora. Los países tratan de atraer algunas empresas de la cadena productiva de estos sectores poco competidos, para ello crean y ofrecen clusters productivos tales como el clúster tecnológico ubicado en El Salto, Jalisco o el aeronáutico, de reciente creación en Querétaro.

2.3.7. Exportación

Régimen aduanero por el cual, se permite la salida del territorio aduanero de las mercancías nacionales o nacionalizadas para su uso o consumo definitivo en el exterior. Para ello la transferencia de bienes debe efectuarse a un cliente domiciliado en el extranjero (SUNAT, 2016).

2.3.7.1. Requisitos

Para efectuar los trámites de exportación, se debe contar con RUC (Registro Único de Contribuyentes) que no tenga la condición de no habido; excepcionalmente, las personas naturales no obligadas a inscribirse en el RUC, de acuerdo a lo dispuesto en el artículo 3º de la Resolución de Superintendencia N° 210-2004/SUNAT, pueden exportar utilizando su Documento Nacional de Identidad (DNI) los peruanos, o Carné de Extranjería o Pasaporte los extranjeros, solo bajo las siguientes condiciones:

- ✓ Cuando realicen en forma ocasional exportaciones de mercancías cuyo valor FOB por operación no exceda de mil dólares americanos (US \$ 1000.00) y siempre que registre hasta tres (3) exportaciones anuales como máximo.
- ✓ Cuando por única vez en un año calendario exporten mercancías cuyo valor FOB exceda los mil dólares americanos (US \$ 1000.00) y siempre que no supere los tres mil dólares americanos (US \$3000.00)

2.3.7.2. Requisitos para exportar

Documentos necesarios para Exportar Cotización

1. Contrato de Compra Venta Internacional
2. Documentos Comerciales o de Información

3. Documentos de Transporte

4. Documentos de Seguro

2.3.7.3. Etapas del proceso de exportación

El procedimiento a seguir dependerá del valor de los productos que desea exportar. Así, si el valor FOB de los productos que desea exportar no supera los cinco mil dólares americanos (US\$ 5 000,00), se puede hacer el despacho a través de una Declaración Simplificada de Exportación, de conformidad con lo establecido en el Procedimiento Específico: Despacho Simplificado de Exportación INTA-PE-02.01.

En caso el valor FOB de las mercancías superase dicho monto, se requerirá por ley, la intervención de una agencia de aduana que tramitará el despacho en su representación, presentando el formato de Declaración Aduanera de Mercancía (DAM) y toda la documentación pertinente, de conformidad con lo establecido en el Procedimiento General INTA-PG.02

- ✓ **Transmisión electrónica:** La destinación aduanera de la mercancía es solicitada por el despachador de aduana a la administración aduanera, mediante transmisión electrónica de la información de los datos provisionales contenida en la Declaración Aduanera de Mercancías con el código de régimen 40 a la Intendencia de Aduana en cuya jurisdicción se encuentra la mercancía
- ✓ **Numeración de la DAM:** El SIGAG valida la información (RUC, SPN, código del país de destino, código del depósito temporal y cuando corresponda el nombre y domicilio del consignatario); de ser conforme, numera la Declaración Aduanera de Mercancías para que el despachador de aduana proceda a imprimir la DAM para el ingreso de la mercancía a la Zona Primaria, de corresponder

- ✓ **Ingreso de la Mercancía a Zona Primaria:** El despachador de aduana ingresa la mercancía a un depósito temporal como requisito para la asignación del canal de control de la DAM. En aquellas circunscripciones aduaneras que no cuenten con depósito temporal la mercancía debe ser puesta a disposición de la Administración Aduanera en los lugares que ésta señale, a fin de que el funcionario aduanero responsable del lugar autorizado asigne el canal de control.
- ✓ **Asignación del Canal de Control:** El Depósito Temporal transmite al SIGAD la información de la recepción de las mercancías dentro de las dos (02) horas contadas a partir de lo que suceda último: la recepción de la totalidad de la mercancía o la presentación de la DAM; de ser conforme, asigna el canal de control rojo (sujeta a reconocimiento físico) o naranja (mercancía expedita para su embarque), caso contrario comunica por el mismo medio al depósito temporal o al despachador de aduana para las correcciones pertinentes.
- ✓ **Reconocimiento físico:** El reconocimiento físico se efectúa en presencia del exportador y/o despachador de aduana y/o representante del depósito temporal cuando corresponda, debiendo el despachador de aduana presentar la DAM acompañada de las autorizaciones especiales de corresponder. En aquellos casos que el despachador de aduana no se presente al reconocimiento físico programado, la Administración Aduanera podrá realizarlo de oficio.
 - Durante el reconocimiento físico el funcionario aduanero verifica la naturaleza, valor, clasificación arancelaria, peso o medida de la mercancía, pudiendo extraer muestras para el

análisis químico y/o extraer etiquetas que señalen las características del producto, de ser el caso.

- Culminado el reconocimiento físico, el funcionario designado devuelve al despachador de aduana la DAM con datos provisionales debidamente diligenciada, quedando en su poder la primera copia de la DAM, a fin de proceder con el registro de la diligencia en el SIGAD.
- El Depósito temporal, permite el embarque de la mercancía en situación de levante autorizado. Esta condición la obtienen las DAMs con canal naranja en forma automática o canal rojo con la diligencia que autorice el levante.

- ✓ **El embarque:** de la mercancía se debe efectuar dentro de los treinta (30) días calendario contados a partir del día siguiente de la numeración de la DAM. Los depósitos temporales bajo responsabilidad transmiten la relación detallada de contenedores, pallets y/o bultos sueltos a embarcarse, consignando el número de DAM, fecha de numeración, canal de control y número de precinto de seguridad de corresponder. En caso de mercancías que no ingresan a un depósito temporal, el exportador, el consignate o el despachador de aduana transmite la relación detallada. El SIGAD valida dicha información y de ser conforme numera la autorización de embarque.



Figura 13. Proceso de Exportación
Fuente: MINCETUR, 2010

2.4. Definición de términos básicos

2.4.1. Cadena de valor

La cadena valor es una herramienta de gestión que permite realizar un análisis interno de una empresa, a través de su desagregación en sus principales actividades generadoras de valor (Porter, 1985).

2.4.2. Calidad

Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permiten apreciarla, como igual, mejor o que las restantes de su especie (Alcalde, 2009).

2.4.3. Capacitación

Es el proceso de cambiar sistemáticamente la conducta y/o las actitudes de los empleados con el fin de incrementar su eficiencia educacional (Siliceo, 2004)

2.4.4. Control

Proceso de monitorear las actividades de la organización para comprobar si se ajustan a lo planeado y para corregir las fallas o desviaciones, las opiniones o creencias, los sentimientos y la conducta (Eslava, 2013).

2.4.5. Administración Estratégica

Sistema moderno de administración, orientado a instrumentar estrategias que le permite a una organización mayores posibilidades de éxito (Garcia, 1997).

2.4.6. Sombrero

Prenda de vestir con la que se cubre la cabeza, que se compone generalmente de una copa alrededor de la cual va un ala (Oxford, 2016).

2.4.7. Palma

Árbol palmáceo que mide hasta 15 m de altura, con hojas pecioladas de hasta 5 m de longitud; tiene flores blancas en racimo, fruto redondo y tronco liso, las palmas se usan para hacer cestos, escobas, abanicos y otros objetos (Oxford, 2016).

2.4.8. Mercado

Conjunto de compradores reales y potenciales de un producto. Estos compradores comparten una necesidad o un deseo particular que puede satisfacerse mediante una relación de intercambio (Kotler, Armstrong, 2012).

2.4.9. Investigación de Mercado

La investigación de mercados es la función que vincula a consumidores, clientes y público con el mercadólogo mediante información que sirve para identificar y definir las oportunidades (Malhotra y Naresh, 2004).

2.4.10. Segmentación de Mercado

La segmentación del mercado consiste en dividir un mercado en grupos más pequeños con distintas necesidades, características o comportamientos, y que podrían requerir estrategias o mezclas de marketing distintas (Kotler, Armstrong, 2012).

2.4.11. Producto

La segmentación del mercado consiste en dividir un mercado en grupos más pequeños con distintas necesidades, características o comportamientos, y que podrían requerir estrategias o mezclas de marketing distintas (Martinez y Ruiz, 2014).

2.4.12. Logística

La logística comprende al conjunto de acciones y trámites necesarios para hacer llegar la mercancía al cliente y lograr que se efectúe el pago correspondiente (Lerma y Marquez, 2015).

2.4.13. Exportación

Régimen aduanero por el cual, se permite la salida del territorio aduanero de las mercancías nacionales o nacionalizadas para su uso o consumo definitivo en el exterior. Para ello la transferencia de bienes debe efectuarse a un cliente domiciliado en el extranjero (SUNAT, 2016).

2.4.14. Envase

Es el recipiente de cualquier material y forma que adopte destinado a contener mercancías para su empleo. Asimismo se caracteriza por individualizar, dosificar, conservar, presentar y describir unilateralmente a los productos, pudiendo estar confeccionando con uno o más materiales distintos simultáneamente (Mincetur, 2009)

2.4.15. Embalaje

Es cualquier medio material para proteger una mercancía para su despacho o conservación en almacenamiento. Está conformado por materiales manufacturados a través de métodos aplicados, generalmente con medios mecánicos, que tienden a lograr la protección en la distribución de mercancías (Mincetur, 2009).

2.4.16. Empaque

Es la presentación comercial del producto, contribuye a la seguridad de éste durante el desplazamiento, y logra su venta; le otorga una buena imagen y lo distingue de la competencia. El empaque es la manera de presentar el producto terminado en el punto de venta (Perez, 2012).

2.4.17. Etiqueta

La etiqueta es la parte de un producto que transmite información sobre el producto y el vendedor. Puede ser parte del empaque o estar adherida al producto (Stanton, Etzel y Walker, 2007).

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA

3.1. Formulación de la Hipótesis

Las actividades de la cadena de valor en los productores de sombreros de palma del Distrito de Bambamarca, que permiten la exportación a la ciudad de Pamplona España, son la compra y tejido de la palma.

3.2. Operacionalización de variables

3.2.1. Variable Independiente

3.2.1.1. Definición conceptual

Variable Independiente (Y): Actividades de la cadena de valor de la producción de sombreros de palma

3.2.2. Variable dependiente

3.2.2.1. Definición conceptual

Variable Dependiente (X) Exportación a la ciudad de Pamplona – España.

3.2.3. Operacionalización de variables

Tabla 8. Operacionalización de variables

VARIABLE(S)	Definición Conceptual	DIMENSIONES	SUB DIMENSIONES	INDICADORES
Variable Independiente (Y): Actividades de la cadena de valor de la producción de sombreros de palma	Las actividades en la cadena de valor son las implicadas en la creación física del producto que contribuyen al buen funcionamiento de las operaciones ofreciendo a la empresa la oportunidad de optimizar (Porter,2000)	Actividades Primarias	Logística	Compras
				Rotación de Inventarios
				Gestión de Almacén
				Transporte
			Producción	Tejido
				acabados
		Actividades de Apoyo	Mercadotecnia	Producto
				precio
				Plaza
				Promoción
			Infraestructura	Producción
				Reclutamiento de personas
Variable Dependiente (X) Exportación a la ciudad de Pamplona - España	La exportación de un bien o servicio que es enviado a otra parte del mundo con fines comerciales donde los países del mundo pueden beneficiarse (SUNAT, 2016).	Gestión de Exportaciones	RRHH	Selección del personal
				Contratación
				Capacitación del personal
				Tipo de envase
		Mercado destino	Embalajes	Embalaje
				Fob
			Incoterns	Marítima
			Distribución Física Internacional	Cobranza Documentaria
				Carta de crédito
			Medios de Pago	Estudio de mercado
				Análisis de mercado
			Investigación de mercado	perfil del mercado
			segmentación del mercado	geográfica
				Psicográfica
				Demográfica
				Conductual
			Posicionamiento de mercado	atributo
				beneficio
				competidor

Elaboración: Propia según manual de estilo UPN, 2016

“ACTIVIDADES PRIMARIAS DE LA CADENA DE VALOR EN LOS PRODUCTORES DE SOMBRERO DE PALMA DEL DISTRITO DE BAMBAMARCA, PARA LA EXPORTACIÓN A LA CIUDAD DE PAMPLONA - ESPAÑA, 2017.”

3.3. Diseño de investigación

3.3.1. Tipo de Investigación

Investigación Básica: Tiene como objetivo mejorar el conocimiento, más que generar resultados o tecnologías que beneficien a la sociedad en el futuro inmediato. Este tipo de investigación es esencial para el beneficio socioeconómico largo plazo (Vera y Oliveros, 2008).

3.3.2. Descriptivo

La presente investigación usa un diseño Descriptivo ya que tiene como finalidad analizar las actividades de la cadena de valor en los productores de sombrero de palma, así como poder hacer inferencias respecto a los cambios y consecuencias, además nos permite realizar un análisis cuantitativo usando estadística y finanzas (Vara, 2014).

3.3.3. No experimental

La investigación es no experimental debido a que se ha utilizado información empírica de estudios ya realizados, además nos permite observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para luego analizarlos (Vara, 2014).

3.3.4. Diseño de la investigación

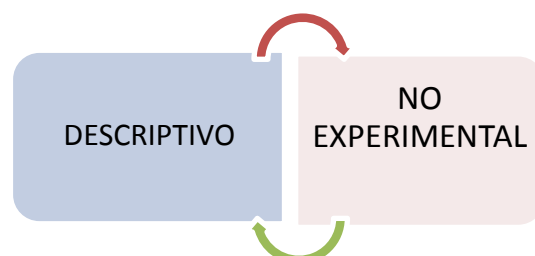


Figura 14. Diseño de investigación
Elaboración: Propia

3.4. Unidad de estudio

Está conformado por Los productores artesanales de sombrero de palma del distrito de Bambamarca - Cajamarca

3.5. Población

Conformada por todos los productores artesanales de sombrero de palma del Distrito de Bambamarca, Provincia Hualgayoc, Departamento Cajamarca

3.6. Muestra (muestreo o selección)

El muestreo por conveniencia es una técnica de muestreo no probabilístico donde los sujetos son seleccionados dada la conveniente accesibilidad y proximidad de los sujetos para el investigador.

3.6.1. Muestreo no probabilístico

La selección de las unidades de análisis depende de las características, criterios personales, etc; del investigador. (Avila, 2006)

3.6.1.1. Muestreo por Conveniencia

Consiste en seleccionar una muestra de la población por el hecho de que sea accesible. Es decir, los individuos empleados en la investigación se seleccionan porque están fácilmente disponibles, no porque hayan sido seleccionados mediante un criterio estadístico. (Ochoa, 2015)

3.6.2. Los criterios de inclusión y exclusión:

- Experiencia como tejedor de sombreros mínima 5 años.
- Mínimo tres miembros de la misma familia deberán dedicarse a tejer sombreros.

- Cuentan con disponibilidad de tiempo para apoyar en nuestra investigación.
- Están dispuestos a innovar en modelos.
- Tienen interés por mejorar la cadena de producción.
- Están interesados en recibir capacitaciones para mejorar la técnica del tejido.

3.7. Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos

3.7.1. Técnicas

Las técnicas que se utilizarán para la recolección de datos son Observación directa: conocer conductas, actividades, características.

Encuestas

- ✓ Entrevistas: guías de entrevistas.
- ✓ Cuestionario: balotario de preguntas.
- ✓ Flujo grama de proceso: flujo gramas.

3.7.2. Instrumentos

Para la recolección de datos se utilizará los siguientes instrumentos:

- La encuesta.- que consiste en una serie de preguntas aplicadas a un individuo particular
- El Cuestionario.- que sirve para recoger información de distintos tipos hechos, opiniones y actitudes.
- La entrevista.- que es un acto de comunicación oral que se establece entre dos o más personas

3.8. Métodos, instrumentos y procedimientos de análisis de datos

Para la recolección de datos se utilizarán entrevistas y encuestas que están respaldadas por la validación de tres expertos; en la encuesta se consignará la escala tipo Likert elaborada para identificar la cadena de valor de los

productores de sombrero de palma del distrito de Bambamarca, al mismo tiempo se emplearon preguntas abiertas para identificar algunos aspectos generales de la producción.

Para el análisis de datos, siendo el presente trabajo de tipo descriptivo, se utilizará estadística descriptiva tales como porcentajes y promedios para organizar y procesar la información.

3.9. Proceso de Investigación

A partir del modelo de investigación determinado se ha establecido las fases o etapas en las que se desarrolló la investigación:

- **Fase 1:** Se determina el problema de investigación.
- **Fase 2:** Del modelo de investigación se considera la elaboración del marco teórico que es el compendio de una serie de elementos conceptuales que sirven de base a la indagación por realizar.
- **Fase 3:** Comprende la elaboración de la matriz de Operacionalización de variables.
- **Fase 4:** Comprende la elaboración de la propuesta de aplicación profesional donde se hace referencia a todos los puntos que se consideró en el Plan de Negocios.
- **Fase 5:** De materiales y métodos empleados en la investigación, en esta se realizó entrevistas a expertos.
- **Fase 6:** Comprende la elaboración de resultados y discusión donde se hace hincapié en los aspectos más relevantes obtenidos en la investigación.

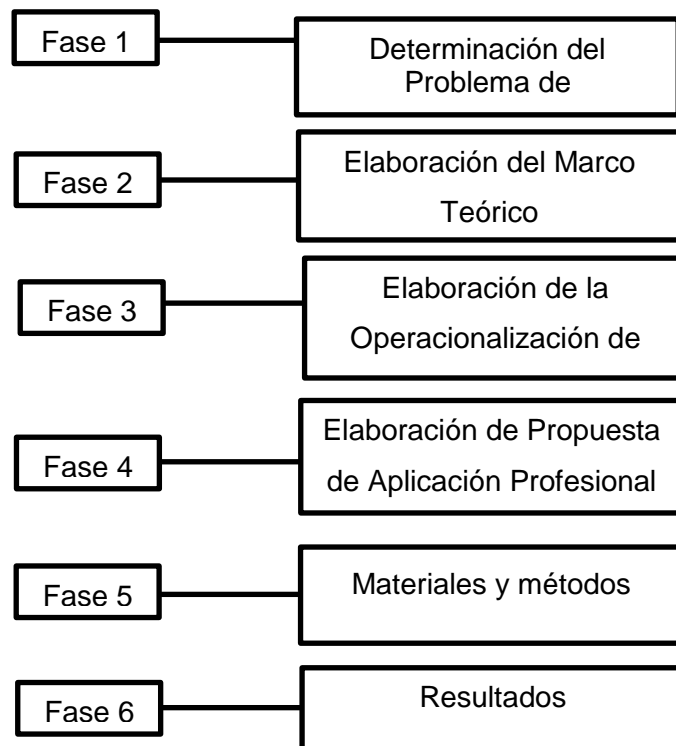


Figura 15. Fases de la investigación
Fuente: Manual para la Elaboración de Tesis Profesional para Licenciatura, 2014.

“ACTIVIDADES PRIMARIAS DE LA CADENA DE VALOR EN LOS PRODUCTORES DE SOMBRERO DE PALMA DEL DISTRITO DE BAMBAMARCA, PARA LA EXPORTACIÓN A LA CIUDAD DE PAMPLONA - ESPAÑA, 2017.”




CAPÍTULO 4. RESULTADOS

4.1. Diagnóstico de la Producción

El diagnostico situacional realizado a los productores de sombreros de paja tejida, se ha identificado tres proceso claves en la elaboración de dicho producto, estas actividades claves son : la obtención de la materia prima, a través del proceso de corte, secado y una posterior separación en fibras más pequeñas que se encuentran graduadas según el tipo de sombrero que se pretenda a elaborar; el proceso de tejido del sombrero que está compuesto por tres etapas tejido de la plantilla, copa y finalmente la falda del sombrero y la etapa de remate o acabados en la que se realiza la presentación final del sombrero del tejido de palma.




4.1.1. Diagnostico

Tabla 9. Obtención de materia Prima

ITEM	Descripción	Imagen
Materia Prima	La materia prima básica para la elaboración de los sombreros tejidos son la paja toquilla y paja junco. La paja toquilla es una especie de palma sin tronco cuyas hojas en forma de abanico salen desde el suelo, cada planta tiene hojas anchas que alcanzan de dos a tres metros de largo, La parte exterior de las hojas es de color verde; el centro de las mismas es de color blanco marfil o blanco perla y es la parte de la que se obtiene la paja para la fabricación de los sombreros.	
	Extracción de los Cogollos de paja	
	Tratamiento de la fibra	




Elaboración: Propia

Tabla 10. Proceso tejido

Descripción	ITEM	Imagen
<p>El tejido se comienza por la plantilla y tiene en el centro una forma circular. Para tejer la plantilla y la falda no se requiere de instrumento alguno, pero se hace indispensable la utilización de la horma, para dar forma al sombrero. Posteriormente se procede a rematar manualmente la falda del sombrero. En ocasiones el “remate” lo realizan otras personas especializadas para tal fin, aunque esto no siempre es regla.</p>	Plantilla	
	Copa	
	Falda	

Elaboración: Propia

Tabla 11. Acabados

ITEM	Descripción	Imagen
mate o acabados	<p>El artesano envía el tejido a talleres de la ciudad, en donde se realiza el acabado del sombrero. Para ello la prenda ya rematada se lava y se sahúma siendo este mismo proceso el que se utiliza en el tratamiento de la fibra.</p>	
		
		

Elaboración: Propia

4.2. Flujograma proceso productivo















	Recolección de materia prima
	Preparación de materia prima
	Entrega a los propietarios
	Bodega
	Control de que la paja este completamente seca para comercialización
	Venta por intermediarios
	Transportación a los mercados de comercialización
	Tejido artesanal
	Transporte de sombreros no terminados a la instalaciones de la empresa
	Compra de sombreros
	Rematado o azocado de los sombreros
	Sahumado y composición o acabado del sombrero
	Almacenaje de sombreros acabados
	Venta de sombreros

Figura 16. Flujograma del proceso de producción sombreros

4.3. Cadena de valor en la producción de sombreros - Actual

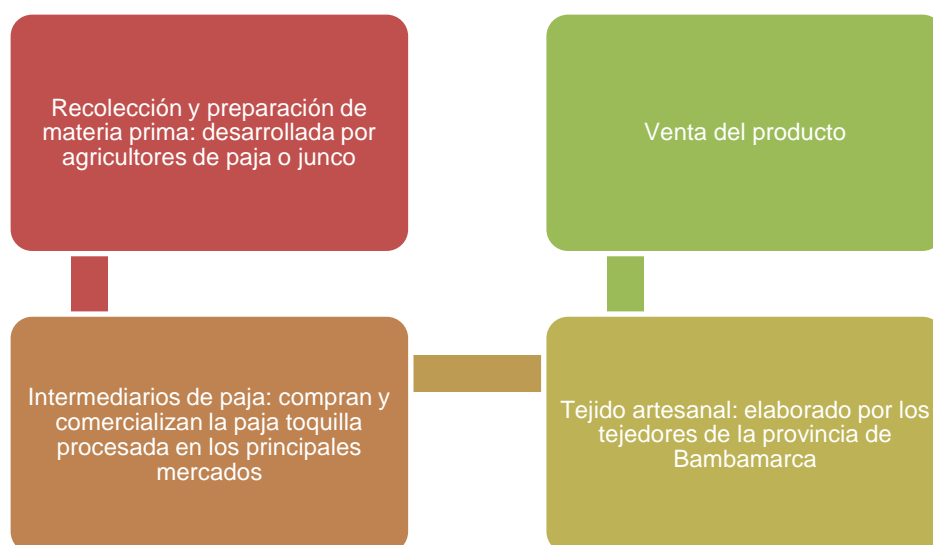


Figura 17. Cadena de Valor
Elaboración: Propia

4.4. Cadena de valor de la producción de sombreros -propuesta

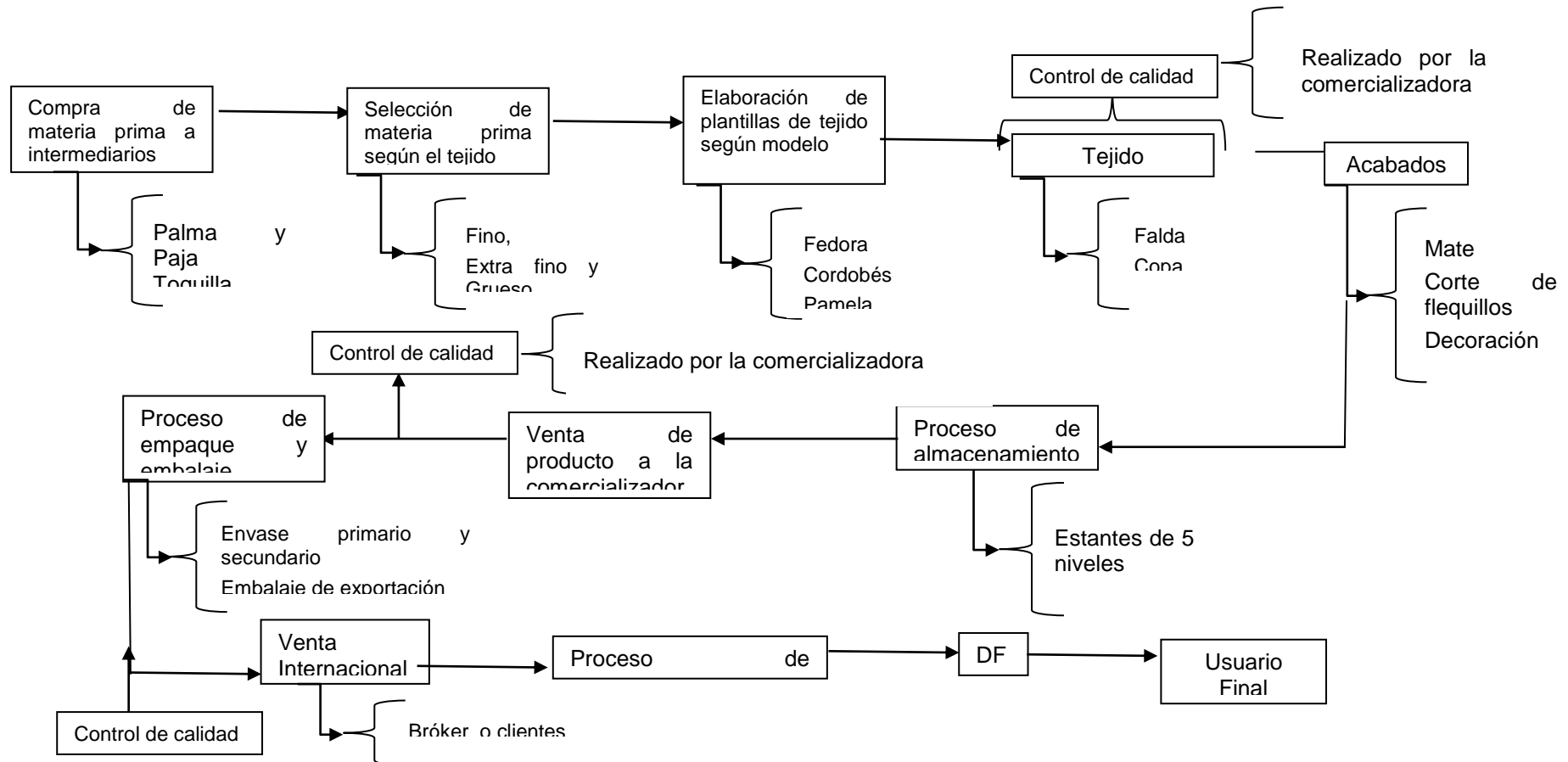


Figura 18. Propuesta de cadena de valor

Elaboración:

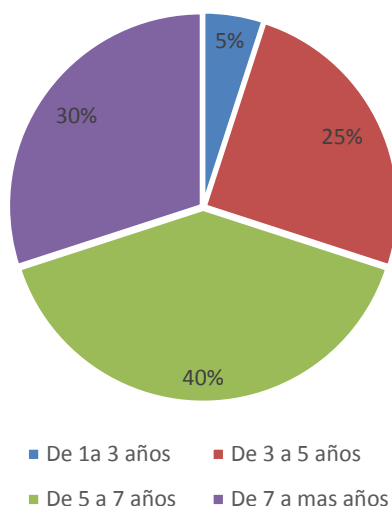
Propia

4.5. Resultado de encuesta aplicada a los artesanos del distrito de Bambamarca

A continuación se presentan los resultados de la encuesta aplicada a los Artesanos del distrito de Bambamarca relacionados al tema sobre la elaboración de los sombreros, la muestra establecida es de 20 artesanos.

4.5.1. Tiempo de actividad

Figura 19. Años que viene realizando esta actividad

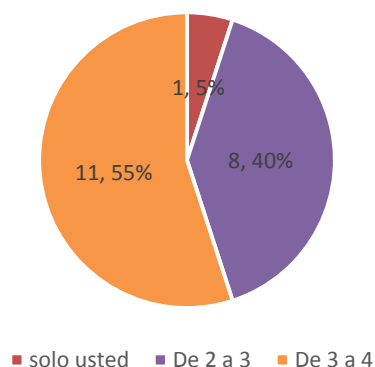


Fuente: Encuesta aplicada a los Artesanos de sombreros ubicados en distrito de Bambamarca.

Interpretación: El 40% del total de la muestra señala que viene desarrollando la actividad de tejido de sombreros entre 5 a 7 años

4.5.2. Personas Tejedoras

Figura 20. Personas de su familia involucradas en esta actividad

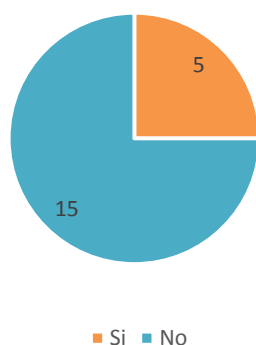


Fuente: Encuesta aplicada a los Artesanos de sombreros ubicados en distrito de Bambamarca.

Interpretación: Se puede observar que el 11,5% de los encuestados indican que al menos de 3 a 4 integrantes de su familia participan en esta actividad

4.5.3. Capacitaciones

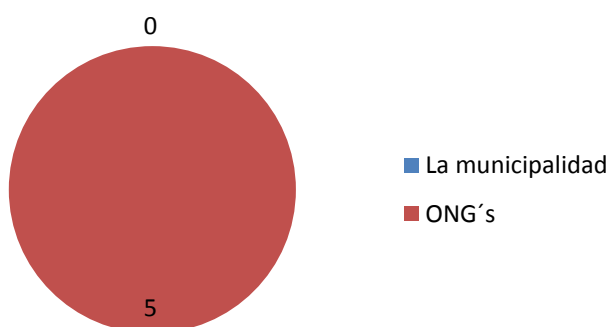
Figura 21. En alguna oportunidad se les ha brindado capacitaciones



Fuente: Encuesta aplicada a los Artesanos de sombreros ubicados en distrito de Bambamarca.

Interpretación: En este cuadro se observa que la mayoría no ha sido participe de una capacitación, debido a que no existe apoyo por parte de las autoridades.

Figura 22. Quienes brindaron las capacitaciones



Fuente: Encuesta aplicada a los Artesanos de sombreros ubicados en distrito de Bambamarca.

Interpretación: Como se observa, los 5 productores que recibieron las capacitaciones fue a través de una ONG que años atrás llevo a apoyar en mejorar la elaboración de los sombreros.

Figura 23. Tema de Capacitación

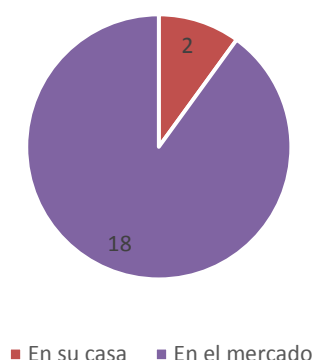


Fuente: Encuesta aplicada a los Artesanos de sombreros ubicados en distrito de Bambamarca.

Interpretación: A la totalidad de los encuestados, les gustaría capacitarse en la implementación de nuevos diseños con la finalidad de ingresar a nuevos mercados.

4.5.4. Venta o comercialización

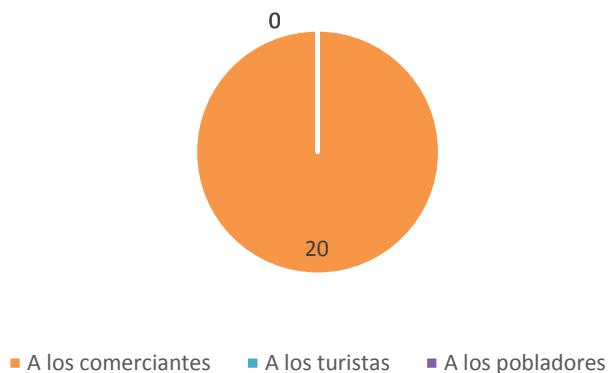
Figura 24. Comercialización de sombreros



Fuente: Encuesta aplicada a los Artesanos de sombreros ubicados en distrito de Bambamarca.

Interpretación: La mayoría de productores prefieren vender los sombreros en el mercado central de Bambamarca, según sus costumbres estas ventas se realizan el día domingo y prefieren vender ahí ya que se obtiene un mayor precio.

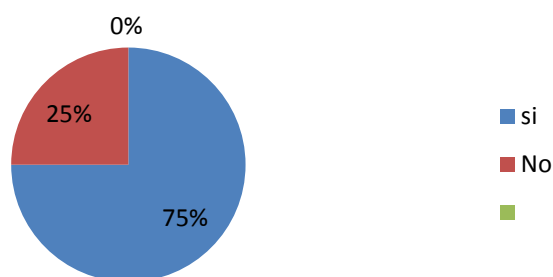
Figura 25. Venta de Sombreros



Fuente: Encuesta aplicada a los Artesanos de sombreros ubicados en distrito de Bambamarca

Interpretación: Como se puede ver todos los productores venden sus sombreros a los comerciantes, esto debido a que ellos les dan el últimos terminado para luego ser vendidos a los clientes

Figura 26. Venta de sombreros a empresa comercializadora

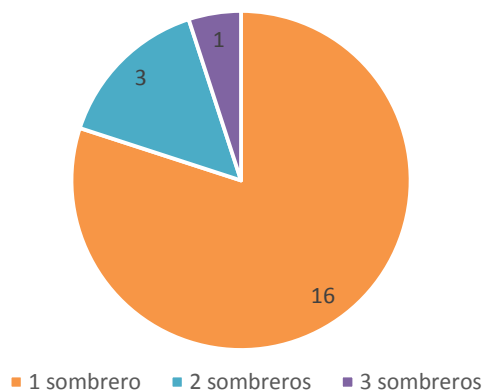


Fuente: Encuesta aplicada a los Artesanos de sombreros ubicados en distrito de Bambamarca

Interpretación: como se observa el 75% de la muestra señala que se encuentra dispuesto a vender su producto a una empresa que se dedique al proceso de comercialización de los sombreros de palma.

4.5.5. Producción

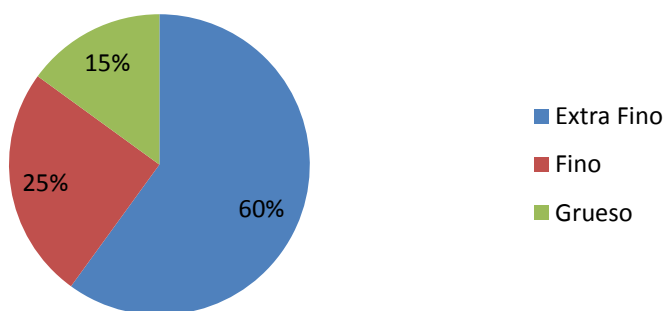
Figura 27. Producción de sombreros



Fuente: Encuesta aplicada a los Artesanos de sombreros ubicados en distrito de Bambamarca.

Interpretaciones: Según lo encuestado 16 de 20 productores elaboran un sombrero al mes, esto debido a lo trabajoso que elaborarlo, además de no dedicar todo su tiempo a esta actividad.

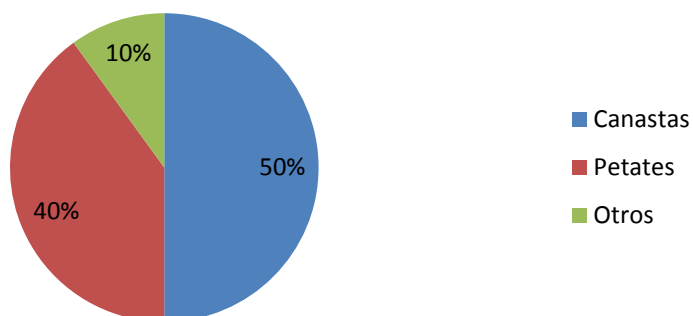
Figura 28. Tipo de Tejido



Fuente: Encuesta aplicada a los Artesanos de sombreros ubicados en distrito de Bambamarca.

Interpretaciones: el 60% del total de la muestra señala que se dedica al tejido extra fino de los sombreros de palma, el 25 % señala que el tipo de tejido que realiza es fino y 15 % se dedica a realizar un tejido grueso.

Figura 29. Otros Tejidos

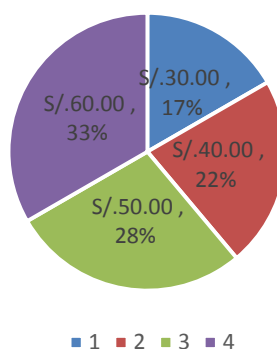


Fuente: Encuesta aplicada a los Artesanos de sombreros ubicados en distrito de Bambamarca.

Interpretaciones: el 50% del total de la muestra señala que se dedica al tejido de canastas como una actividad alternativa a la producción de sombreros y 40 % se dedica a realizar petates y un 10 % otro tipo de cestería.

4.5.6. Costos

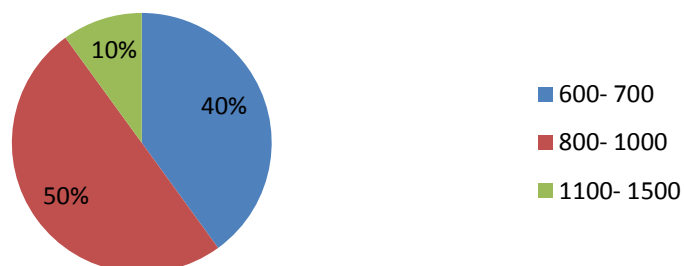
Figura 30. Costo de Materia prima



Fuente: Encuesta aplicada a los Artesanos de sombreros ubicados en distrito de Bambamarca

Interpretación: Como se puede observar en el cuadro el 50% productores prefieren invertir 50 nuevos soles en la compra de la paja, este precio varía dependiendo de la calidad de este.

Figura 31. Costo de elaboración por sombrero



Fuente: Encuesta aplicada a los Artesanos de sombreros ubicados en distrito de Bambamarca

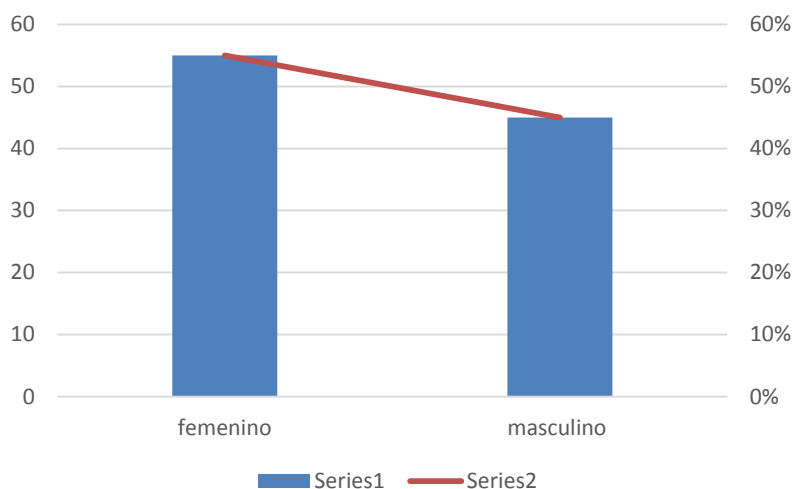
Interpretación: el 50% del total de la muestra señala que el costo de producción de un sombrero de palma se encuentra en un promedio de 800 a 1000 soles, el 40 % calcula que su costo de producción es de 600 a 700 nuevo soles y el 10% indica que es de 1100 a 1500 nuevos soles.

4.6. Encuesta de gustos y preferencias

Encuesta aplicada al mercado objetivo a través de www.onlineencuesta.com, en el periodo comprendido del 11 a 21 de agosto, los resultados obtenidos son sobre 100 posibles consumidores.

4.6.1. Uso de accesorios

Figura 32. Uso sombreros artesanales de paja

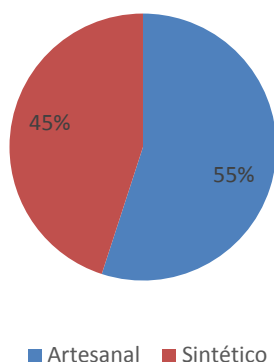


Fuente: Encuesta Online Aplicada en: www.onlineencuesta.com en el periodo
 11 a 21 de agosto del 2016.

Interpretación: el 60% del total de la muestra señala que ha utilizado
 sombreros artesanales de paja, el 40 % de la muestra señala que no a
 utilizado sombreros de paja artesanal.

4.6.2. Selección de productos

Figura 33. Selección según el tipo de material

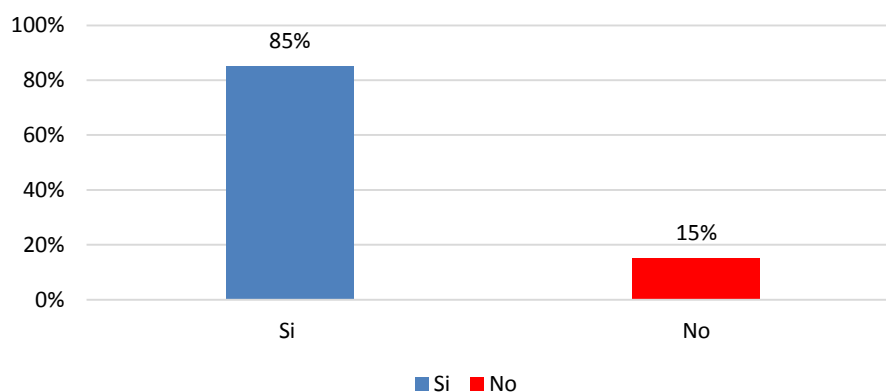


Fuente: Encuesta Online Aplicada en: www.onlineencuesta.com en el periodo 11 a 21 de agosto del 2016.

Interpretación: el 55% del total de la muestra señala que prefiere utilizar sombreros artesanales, el 55 % de la muestra señala que utiliza sombreros de material sintético.

4.6.3. Tendencias de consumo o uso de productos

Figura 34. Gustaría utilizar sombreros de palma

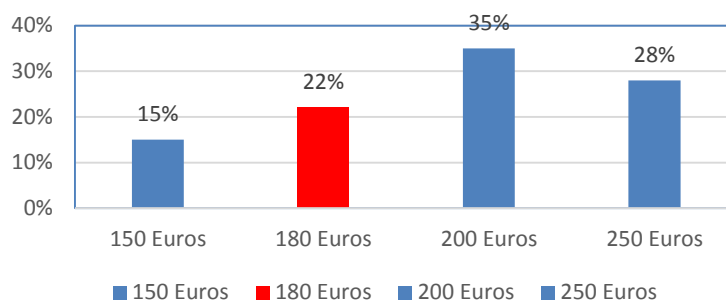


Fuente: Encuesta Online Aplicada en: www.onlineencuesta.com en el periodo 11 a 21 de agosto del 2016.

Interpretación: el 85% del total de la muestra señala que si le gustaría utilizar sombreros de palma, el 15 % de la muestra señala que no le gustaría utilizar sombreros de palma.

4.6.4. Precio

Figura 35. Precio de compra

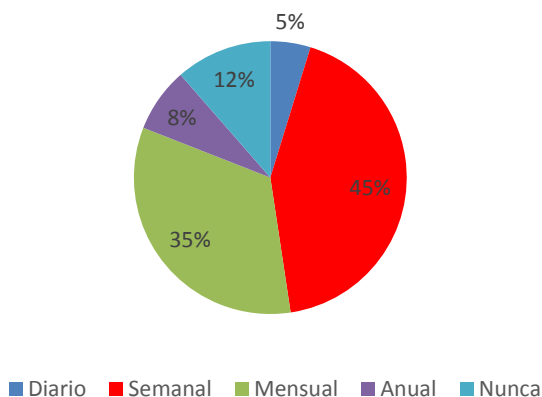


Fuente: Encuesta Online Aplicada en: www.onlineencuesta.com en el periodo 11 a 21 de agosto del 2016.

Interpretación: el 35% del total de la muestra señala que estaría dispuesto a pagar hasta 200 Euros por un sombrero artesanal, el 28% de la muestra señala que el precio limite que estaría dispuesto a pagar es de 250 Euros y el 22% un precio máximo de 180 Euros si le gustaría utilizar sombreros de palma, el 15 % de la muestra señala que solo pagaría 150Euros.

4.6.5. Frecuencia de uso de accesorios

Figura 36. Frecuencia de uso

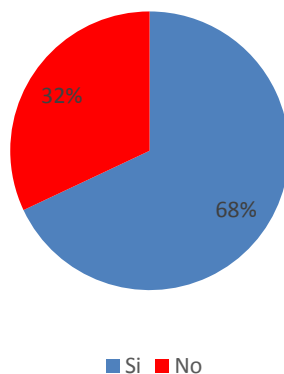


Fuente: Encuesta Online Aplicada en: www.onlineencuesta.com en el periodo 11 a 21 de agosto del 2016.

Interpretación: el 45% del total de la muestra señala que la frecuencia de uso de accesorios es semanal y el 35 % de la muestra señala que su frecuencia de uso es mensual y el 25% restante señala que la frecuencia es diaria, anual o nunca.

4.6.6. Tipos de sombreros

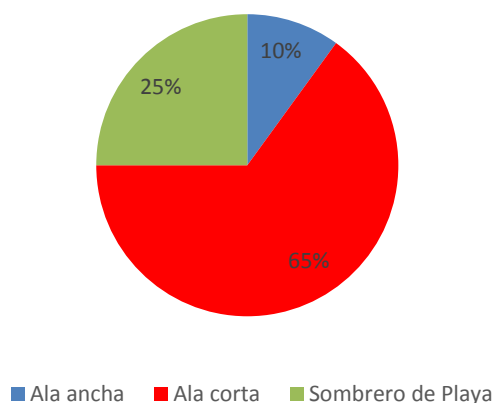
Figura 37. Conoce Tipos de sombreros



Fuente: Encuesta Online Aplicada en: www.onlineencuesta.com en el periodo 11 a 21 de agosto del 2016.

Interpretación: el 68% del total de la muestra señala que tiene conocimiento de la existencia de tipos de sombreros, 32% de la muestra señala que no conoce la existencia de tipos de sombreros.

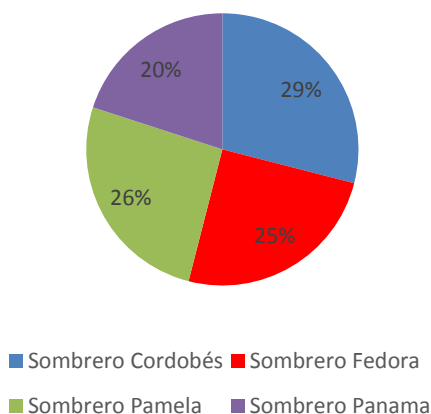
Figura 38. Tipo de sombrero



Fuente: Encuesta Online Aplicada en: www.onlineencuesta.com en el periodo 11 a 21 de agosto del 2016.

Interpretación: el 65% del total de la muestra señala que le gusta el tipo de sombrero de ala corta, el 25% del total de la muestra que prefiere los sombreros de playa, 10% de la muestra señala que prefiere los sombreros de ala ancha.

Figura 39. Modelo de sombrero

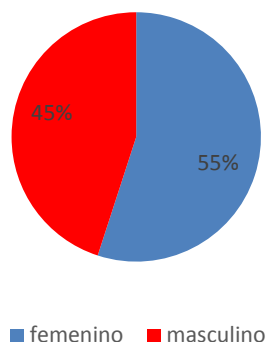


Fuente: Encuesta Online Aplicada en: www.onlineencuesta.com en el periodo 11 a 21 de agosto del 2016.

Interpretación: el 25% del total de la muestra señala prefiere el modelo de sombrero fedora, el 26% señala que prefiere el modelo de sombrero pamelita, el 20% el modelo panama, y el 29 % prefiere utilizar el sombrero cordobés.

4.6.7. Sexo del consumidor

Figura 40. Sexo del segmento



Fuente: Encuesta Online Aplicada en: www.onlineencuesta.com en el periodo 11 a 21 de agosto del 2016.

Interpretación: el 55% del total de la muestra es del género femenino, el 45% es del género masculino, lo que mite poder establecer una línea de productos unisex.

CAPÍTULO 5. Producto de Aplicación profesional

5.1. Idea de negocio

5.1.1. Oportunidad Identificada

En la actualidad hay una mayor demanda de los sombreros en el mundo, porque marcan la tendencia de la moda y por los beneficios que ofrecen a las personas, la calidad, textura, flexibilidad y frescura que ofrece al usar en días soleados; es un accesorio que nunca pasa de moda. Además de ser una pieza muy útil también es el complemento perfecto para los atuendos veraniegos y no solos en la playa, sino para un uso constante que marca estatus.

5.1.2. Descripción del equipo emprendedor

El presente proyecto estará gestionado por las bachilleres egresadas de la carrera de Administración y Negocios Internacionales de la Universidad Privada del Norte – Cajamarca.

Figura 41. Datos del equipo emprendedor

NOMBRES Y APELLIDOS	GRADO DE INSTRUCCIÓN	CONTACTO
Jessica Tatiana Ugaz Uriarte	Bachiller	Celular: 988760173 E-mail: jessica.ugaz@hotmail.com
Winy Melissa Mawi Tirado Orrillo	Bachiller	Celular: 988809195 E-mail: winym.tirado@hotmail.com

Elaboración: Propia

5.1.3. Descripción de la idea de negocio

Somos una empresa encargada de la comercialización de Sombreros hechos a base de paja palma y otros materiales que se combinan en perfecta armonía resultando obras llenas originalidad, que contribuye al cuidado de los rayos del sol y para las personas que les guste siempre estar a la moda.

5.1.4. Descripción del producto

El sombrero de palma es un accesorio para vestir a la moda y protegerse de los rayos del sol, tejido a mano con fibras 100% naturales, con diseños elegantes, ligeros, cómodos, los cuales dan un gran estilo a las personas que los utilizan.

5.1.4.1. Características del producto

Hay muchas formas y estilos de sombrero, pero en líneas generales, los de ala ancha suelen ser más elegantes, mientras que los de ala corta son los más informales. Pero también depende para todos los casos del material del mismo.

5.1.4.2. Beneficios del producto

Protege la cabeza de las distintas inclemencias del tiempo, tales como calor intenso, fuerte lluvia, aunque también se ocupa para distinguir rangos y estatus sociales.

5.1.4.3. Usos de sombreros

- Protege la piel de los rayos UVA y UVB.
- Ayuda a evitar la insolación.
- Protege del frío.
- Mantiene fresca la cabeza.
- Otorga estatus social a una persona por el simple hecho de portarlo.

- Es parte de cierta forma de vestirse, por lo que sin sombrero simplemente no sería igual.

5.1.4.4. Factores diferenciales

Después de un análisis se ha podido determinar los factores diferenciales de nuestro producto.

Tabla 12. Factores Diferenciales

Ítem	Descripción
Producto Funcional	Protege la piel de los rayos UVA
	Ayuda a evitar la insolación
	Moda
Producto Natural	El proceso de elaboración es 100% artesanal, no se utiliza ningún tipo de maquinaria.
Producto Diferencial	Otorga estatus social a una persona por el simple hecho de portarlo, por sus diseños y tejidos únicos.

Fuente: Elaboración propia

5.1.4.5. Línea de Productos

5.1.4.5.1 Definición de línea de productos

Una línea de productos es un grupo de productos que están estrechamente relacionados porque funcionan de manera similar, se venden a los mismos grupos de clientes, se comercializan a través de los mismos tipos de puntos de venta o quedan dentro de ciertos rangos de precio (Kotler, Armstrong, 2012). A continuación se detalla la línea de productos con la que cuenta nuestra empresa:

Tabla 13. Línea de productos

TIPO DE SOMBRERO	CARACTERISTICAS	IMAGEN
SOMBRERO CORDOBES	Los sombreros cordobeses son ala ancha y plana y una copa cilíndrica. Suelen realizarse a medida por lo que no tienen unas medidas estándares; la altura de la copa y el ala varían según el sexo y la estatura de quién porta el complemento.	
SOMBRERO FEDORA	El fedora clásico es uno de los sombreros más populares tanto para hombres como para mujeres, usado por personas de las más variadas demografías, tiene una banda ancha alrededor, otra característica de los fedora son las plumas, botones y piedras.	
SOMBRERO PAMELA	La confección de este tipo de sombrero se presta a una gran creatividad por parte del diseñador tanto en materiales como en formas y colores. Las pamelas pueden ir decoradas con lazos, cintas, flores, plumas, tules u otro tipo de ornamentos admitiéndose una gran libertad en sus diseños.	

Elaboración: Propia

5.1.4.6. Clasificación arancelaria

La expresión Clasificación Arancelaria tiene fundamentalmente dos significados:

- El primero: como denominación de un sistema de clasificación de mercancías objeto de comercio internacional.

- El segundo: para designar al código utilizado en una operación de importación o de exportación mediante el que las autoridades

5.1.4.6.1 Clasificación del producto

Nuestro producto se encuentra clasificado en la siguiente partida arancelaria

Tabla 14. Clasificación arancelaria

ITEM	Descripción
SECCIÓN:XII	calzado, sombreros y demás tocados, paraguas, quitasoles, bastones, látigos, fustas, y sus partes; plumas preparadas y artículos de plumas; flores artificiales; manufacturas de cabello
CAPITULO:65	Sombreros, demás tocados y sus partes
6504.00.00.00	Sombreros y demás tocados, trenzados o fabricados por unión de tiras de cualquier materia, incluso guarnecidos

Fuente: SUNAT, 2016

5.1.4.7. Marca Comercial

5.1.4.7.1 Definición de Marca Comercial

El nombre comercial es el signo que sirve para identificar a una persona natural o jurídica en el ejercicio de su actividad económica (INDECOPI, 2016).



Figura 42. Marca comercial
Elaboración: Propia

5.1.4.7.2 Razón Social

La razón social es la denominación por la cual se conoce colectivamente a una empresa. Se trata de un nombre oficial y legal que aparece en la documentación que permitió constituir a la persona jurídica en cuestión (INDECOP, 2016).

Tabla 15. Marca y razón social

NOMBRE	DESCRIPCION
Razón Social	BUSINESS J&M S.R.L
Marca	PERUVIAN HATS

Elaboración: Autoras de tesis

5.1.4.7.2.1 Persona Jurídica - Sociedad de Responsabilidad Limitada

Una sociedad de responsabilidad limitada (SRL) o sociedad limitada (SL) es un tipo de sociedad mercantil en la cual la responsabilidad está limitada al capital aportado, y por lo tanto, en el caso de que se contraigan deudas, no responde con el patrimonio personal de los socios. A continuación se detalla el proceso de constitución empresarial:

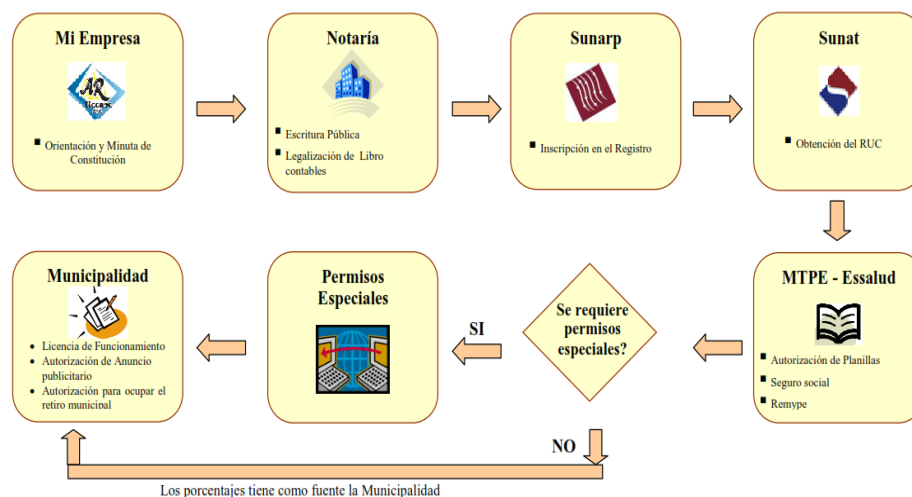


Figura 43. Proceso de constitución empresarial
Elaboración: Propia, según procesos SUNARP, 2015

5.1.4.8. Presentación del producto

Se presenta la imagen de los diferentes diseños de Sombreros de Palma.



Figura 44. Presentación de sombrero Cordobés

Figura 45. Presentación de sombrero Fedora



Figura 46. Presentación de sombrero Pamela

5.1.4.9. Etiqueta

La etiqueta de nuestro producto servirá para poder describirlo e identificarlo, a continuación se muestra la etiqueta propuesta.



Figura 47. Etiqueta del producto
Elaboración: Propia



Figura 32. Etiqueta del conservación
Elaboración: Propia

5.1.4.10. Ficha técnica del producto

Tabla 16. Ficha técnica de "PERUVIAN HATS"

ITEM	Descripción	
Nombre del producto	PERUVIAN HATS	
Descripción	Elegante sombrero en paja toquilla, 100% hecho a mano, con características y estilos tradicionales.	
Peso	150 Grs	
Medidas	Alto	11 cm
	Base	58 cm
	Ala	6 cm
Material utilizado	100% Paja palma	
Elaboración	Artesanal	
Accesorios	Plumas	1 Unidad
	Botones	3 Botones
	Cinta Satinada	58 cm
Vida útil	Presenta una duración entre 5 a 8 años	
Color	El modelo color natural y otros, es de textura fina, en presentaciones para adultos y niños.	

Fuente: Elaboración propia.

5.1.4.11. Envase

5.1.4.11.1 Definición Envase

Es el recipiente de cualquier material y forma que adopte destinado a contener mercancías para su empleo. Asimismo se caracteriza por individualizar, dosificar, conservar, presentar y describir unilateralmente a los productos, pudiendo estar confeccionando con uno o más materiales distintos simultáneamente (SIICEX, 2009).

5.1.4.11.2 Envase primario

Un envase primario es aquel que está directamente en contacto con el producto. Contiene el producto, y además lo protege.

Tabla 17. Ficha técnica envase primario

Denominación Técnica	Bolsa de polipropileno
Material	Cartón Corrugado
Diámetro	25 cm
Alto	18 cm
Imagen	

Propia según www.Kartox.com

5.1.4.1. Embalaje de exportación

Serán cajas de cartón corrugado con solapas, con un contenido de 50 sombreros x 150 gramos cada uno. A continuación se muestra una imagen de nuestro envase:

Tabla 18. Ficha técnica de embalaje

Ítem	Descripción
Material	Cartón corrugado
Medidas	50cm de largo, 60 cm de alto y 50 cm de ancho
Contenido	2.400 kilogramos
Grosor	5 milímetros
Color	Blanco
Imagen	

Elaboración:

Propia según www.Kartox.com

5.1.4.1.1 Paletización

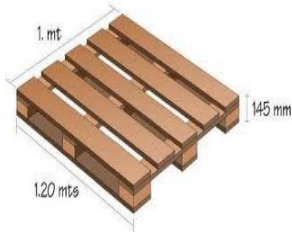
Consiste en agrupar sobre una superficie una cierta cantidad de productos, con la finalidad de conformar una unidad de manejo

5.1.4.1.1.1 Pallets

El pallet que se usara será de madera, éste permitirá el agrupamiento de nuestra mercancía, constituyendo una unidad de carga.

Tabla 19. Ficha técnica de pallets

Ítem	Características	Descripción
Por su empleo	Pallet abierto	Cuenta con 2 entradas que puede ser manipulado por montacargas.

Por sus dimensiones	Pallet universal: 120 cm de largo 100 cm de ancho 145 mm de alto	
Material	Madera	

Fuente: MINCETUR, 2009.

Para nuestra Paletización, tendremos 4 cajas (50 cm de ancho, 50 cm de largo, 60 cm de alto) en la base, serán 2 pisos por pallet, teniendo un total de 8 cajas por pallet. Cada pallet tendrá un peso de 60 kilogramos. A continuación se muestra una imagen referencial de la Paletización:



Figura 48. Distribución de cajas
Fuente: MINCETUR, 2015

5.1.4.1.2 Esquinero

Nuestra empresa empleara esquineros en cada extremo de la paletización para una máxima protección en los vértices del pallet, protegiéndolo contra golpes y la presión del zuncho además facilita la manipulación y transporte, manteniendo cada caja del pallet en perfecto orden y alineación.

Tabla 20. Ficha Técnica del Esquinero

ITEM	Descripción
------	-------------

Material	Cartón 100% reciclable	
Color	Marrón	
Dimensiones	Ancho	50 mm
	Largo	200 cm
	Espesor	2,8 mm
	Resistencia a la flexión	150 lb.

Fuente: CARTOTEC, 2016.

5.1.4.1.3 Zunchos

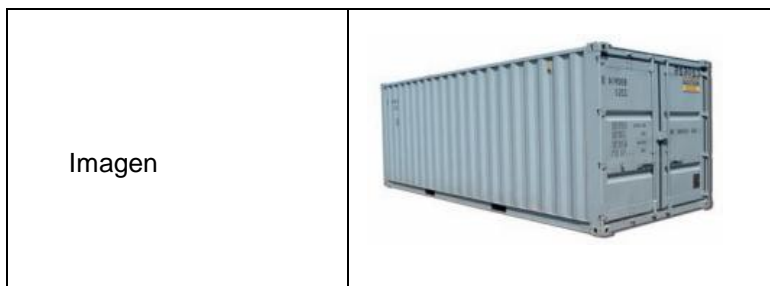
Se utilizara zunchos de plástico ya que para este producto no requiere de una resistencia y tensión considerable además se adaptan a diferentes tamaños de paquetes por lo que son fáciles de aplicar a objetos de diferentes dimensiones.

5.1.4.1.4 Contendor

Un contenedor es un gran cajón de dimensiones normalizadas, que por ello simplifica enormemente las operaciones de carga, descarga o transbordo, disminuye los robos y da una mejor protección a la mercancía. Es el mejor embalaje durante el transporte y puede ser isoterma, frigorífico, calorífico, de temperatura controlada, plegable para el transporte en vacío etc. El contenedor que usaremos será de 20 pies a continuación se detalla la ficha técnica:

Tabla 21. Ficha Técnica del Contenedor

ITEM	Descripción
Volumen	33,2 m ³
Dimensiones externas	largo: 6,058m/ ancho: 2,438m/ altura: 2,591m
Dimensiones Internas	largo: 5,910m/ ancho: 2,346m/ altura: 2,388m
Peso máximo	24.000 kg



Fuente: MINCETUR, 2009.

En el contenedor ubicaremos 2 pallets con 8 cajas en cada uno con un total del de 120 kg por lo que nos lleva a consolidar la carga con LCL (less than container load), aquí el contenedor trasladara carga consolidada, es decir, si la carga es más pequeña que la capacidad del contenedor, se agrupa o consolida con otras compatibles, pertenecientes a varios embarcadores o consignatarios que tengan el mismo destino.

5.2. Análisis del entorno

5.2.1. Análisis del Ambiente externo

5.2.1.1. Entorno Global

Estados Unidos, Canadá, Alemania, Francia, Italia, Reino Unido y España son los principales destinos de los sombreros de paja toquilla que se exportan desde nuestro país. En la actualidad se presenta una mayor demanda de los sombreros en el mundo, por las nuevas tendencias de moda y por los beneficios que ofrecen como la calidad, textura, flexibilidad y frescura que ofrece al usarlo en días soleados (MINCETUR,2015).

En el Perú, la artesanía es una actividad económica y cultural que involucra a numerosas personas que viven de ella, a través de la cual se trasmite la historia e identidad de los pueblos. Es además una actividad económica en expansión, que involucra alrededor de 100,000 talleres que ocupan directamente a 500,000 personas aproximadamente. La gran mayoría de estos talleres son micro y pequeñas empresas que enfrentan

los mismos problemas de formalización, acceso a la información y acceso a mercados que las empresas de otros sectores (PENDAR, 2011).

5.2.1.2. Análisis PESTE

5.2.1.2.1 Factores Políticos

- La ley del artesano y del desarrollo de la actividad artesanal, reconoce al artesano como constructor de identidad y tradiciones culturales que regula el desarrollo sostenible, además tiene como finalidad facilitar el acceso del artesano al financiamiento privado. Mejorar sus condiciones de productividad y gestión en el mercado.
- Política de comercialización internacional, fortalece la defensa de la democracia y la protección de los derechos humanos en todas las instancias internacionales.
- Política Tributaria tiene como beneficios eliminar el pago del impuesto (exoneraciones, inafectaciones), permitir la recuperación del impuesto pagado, reducir la tasa efectiva (deducciones, tasas reducidas, créditos).

5.2.1.2.2 Factores económicos

- La estabilidad económica en el Perú ha gozado de un periodo de estabilidad democrática y económica. Esto ha permitido que la economía haya manejado con precaución y racionalidad, con sus alzas y bajas, con promoción de la inversión, con apertura comercial (TLC) y con estabilidad macroeconómica.
- Aspectos arancelarios, se rige a las reglas de la Unión Europea. El comercio dentro del territorio de la UE está exento de las tarifas arancelarias.

5.2.1.2.3 Factores Sociales

- Disponibilidad de artesanos en la zona, en el Perú existe un gran número de personas dedicadas a la pequeña producción y comercialización independiente como medio de subsistencia, que involucra alrededor de 100,000 talleres que ocupan directamente a 500,000 personas aproximadamente.
- La tendencia al cambio debido a la liberalización del comercio, han acabado metiendo a la mayoría de los productores y consumidores en un mercado mundial erosionando los valores culturales y las identidades nacionales.

5.2.1.2.4 Factores tecnológicos

- Conocimientos tecnológicos del agroexportador, con el avance tecnológico este es el principal factor que favorece el crecimiento económico.
- Sistemas tecnológico de la información y comunicación, nos permite crear un sitio Web y comenzar a publicar o transmitir contenido, utilizando tecnología digital de alta velocidad y banda ancha que pueden ser difundidos directamente en computadoras o aparatos móviles alrededor del mundo.

5.2.1.3. La artesanía en el Perú

La artesanía en el Perú se remonta a miles de años atrás. Las manifestaciones artísticas de los antiguos peruanos estuvieron muy ligadas al sentimiento religioso.

Las principales culturas que se desarrollaron en el Perú preincaico elaboraron diferentes tipos de actividades, como la metalurgia, textilera, arquitectura, música, mates burilados, etc., hechas con habilidades y técnicas sorprendentes.

En la época del incanato se introdujo el predominio del culto al Sol. La introducción de nuevas formas artísticas, traídas de Europa en el siglo XV, estuvo muy ligada al proceso de evangelización y transcurrió durante el tránsito de las expresiones antiguas a las nuevas. Durante la época colonial se produjeron cambios técnicos importantes, entre los cuales posiblemente el más notable fue la introducción del telar de pedal.

En el siglo XVIII, tras las rebeliones indígenas y sus consecuentes represiones, se produjo un fenómeno cultural muy complejo, que tuvo como característica el abandono de las formas artísticas quechuas y la adaptación de las europeas. En el siglo XIX, luego de finalizado el Virreinato y la llegada de la era republicana, que trajo como consecuencia la desaparición de la aristocracia, los objetos pertenecientes a este sector social fueron sustituidos por otros más cercanos al contexto campesino y trabajados con técnicas menos elaboradas. Ya en el siglo XX, durante el año 1945, se crearon los primeros talleres artesanales organizados y financiados por el Ministerio de Educación, con el fin de alentar el aprendizaje y las técnicas artesanales tradicionales.

En 1960 se realizó la primera feria artesanal en el Parque Cánepa, en el distrito limeño de La Victoria. Estos talleres y ferias despertaron un cierto interés de parte de las nuevas generaciones por aprender artes tradicionales, así como también generaron una demanda urbana por estos objetos. En 1970 se produjo una transformación en el campo del arte popular, debido a que la Junta Militar fomentó la artesanía tradicional, mediante la organización de festivales y ferias, que tuvieron como resultado el acercamiento del poblador urbano hacia lo andino. El programa Alianza para el Progreso, del gobierno de Estados Unidos, también apoyó la artesanía peruana, con la idea de promover la producción masiva y venderla en el 90

mercado norteamericano, formándose las primeras compañías comercializadoras y exportadoras de este rubro.

Actualmente, la artesanía peruana se encuentra en tal situación que para ganar rápidamente competitividad se deben analizar factores como la reducción de costos y el aumento de la producción. Ésta comprende la fabricación de piezas de arte popular tradicional hechas en serie, como también de grupos de objetos creados en los últimos años para ser vendidos como elemento decorativo o funcional.

Es conveniente destacar la participación de diversas instituciones gubernamentales y privadas encaminadas al desarrollo del sector artesanal, como el convenio Adex-Usaid, el cual ha realizado una serie de proyectos con el propósito de mejorar las técnicas utilizadas, las materias primas, los productos finales, los diseños y la organización de talleres para que de esta manera la producción de esta actividad económica pueda competir con un mercado internacional y se pueda elevar la calidad de vida de los artesanos.

5.2.1.4. Líneas artesanales

A continuación se detallan las principales líneas artesanales que se desarrollan en las diferentes regiones del país

- **Mates burilados:** Son productos artesanales trabajados en la superficie de la calabaza utilizando un buril, para realizar diversos diseños, como escenas de la vida cotidiana. El carácter de uso del producto será determinado por el artesano, ya que pueden considerarse utilitarios (joyeros) o decorativos. Los principales lugares donde se producen estos mates son: Cochas (Huancayo), Chíncha (Ica), Catacaos (Piura).
- **Cerámica:** Hay diferentes tipos de cerámica, dependiendo del lugar de producción, debido a la diversidad étnica de la población peruana. La materia prima para elaborar los productos cerámicos es la arcilla roja de Ayacucho, Cusco, Chulucanas; y la arcilla

blanca, proveniente de Ancash y Pucallpa. Los principales lugares de producción de la cerámica son Quinua (Ayacucho), Pisac (Cusco), Pucará (Puno), Tarica (Ancash), Simbilá y Chulucanas (Piura), Yarinacocha (Ucayali).

- **Textilería:** Las fibras mayormente utilizadas son el algodón, pelo de camélidos y lana de ovino. La tecnología utilizada para la elaboración de los diferentes productos se basa principalmente en telares de mano, telares de cintura y en algunos casos telares mecánicos. Los productos elaborados en esta línea son principalmente tapices, frazadas, alfombras, alforjas, cojines y bayetas. Las zonas de mayor producción son: San Pedro de Cajas (Junín), el barrio de Santa Ana (Ayacucho), Hualhuas (Junín), Chota (Cajamarca), Huancané (Puno).
- **Fibras vegetales** En esta línea se fabrican sombreros de paja, cestas, muebles elaborados de sauce, carteras, canastas, embarcaciones y hamacas. Los principales centros de producción son Celendín, Jesús (Cajamarca), Monsefú (Lambayeque), Huacho (Lima), Chincha (Ica); Iquitos

5.2.1.5. Producción artesanal

La artesanía es una de las principales actividades en la vida peruana. En muchas de sus líneas, posee un carácter ancestral, los que mantienen una serie de patrones culturales que las generaciones de hoy la transmiten de padres a hijos. Así mismo en nuestro país, la artesanía ha evolucionado mucho, desde el arte popular que desarrollaron y desarrollan nuestros pueblos como expresión cultural, hasta que se fue convirtiendo con el tiempo en producción de artesanías, entendida como la fabricación en serie de objetos artísticos de origen popular; constituyéndose ahora como un importante sector y con excelentes perspectivas. Pero sin duda el aspecto más importante de la Artesanía, es que está directamente ligada a la actividad turística; puesto que los artesanos, en la mayoría de casos en el Perú, mantienen relación directa con los turistas, quienes realizan diversas actividades en las localidades visitadas; entre ellas, el intercambio de expresiones culturales con los

pobladores locales, una de ellas la actividad artesanal. Así también hemos tenido en cuenta las Principales Líneas Artesanales, establecidas por la Dirección Nacional de Artesanía

Tabla 22. Cestería de Fibras Vegetales

Ítem	Descripción
Cestería	Esteras, pisos, tapizones, trapeadores, sandalias, campanas, cestos, canastos, paneras, fruteros, maceteros, carteras, bolsas de chambira, individuales, guardarropa, correa, gorros, sombreros, adornos, platos, aves, abanicos, artículos de estampas costumbristas.
Muebles de mimbre	Junco y sauce: Mesas, sillas, sillones, mecedoras, estantes, biombos, bares, veladores, tocadores
Tejidos en Totorá	Son utilizados básicamente para producir petates, canastas, cunas, individuales, etc., los mismos que luego son teñidos con tintes artificiales

Elaboración: Propia según Datos de la Dirección Nacional de Artesanía, 2015

A continuación se muestra los principales productos, según Líneas Artesanales que son desarrolladas en la región Cajamarca.

Tabla 23. Leneas Artesanales

Ciudad	Línea	Código
Cajamarca	Tallado en Piedra	AdP
	Trabajos en Cuero	CUE
	Cerámica. Platos, jarrones, adorno	CyA
	Espejos Cajamarquinos	ESP
	Sombreros de paja macora	FyV
	Guitarras de Namora.	IM

Fuente: Direcciones de Turismo / DIRCETUR(s).

5.2.1.6. Principales ferias artesanales de la región Cajamarca

Tabla 24. Principales Fiestas región Cajamarca

Feria	Ubicación	Responsable
Carnaval de Cajamarca	Cajamarca	Municipalidad Provincial Cajamarca
Feria San Juan Bautista	Chota	Prov. de Chota
Semana Turística y Cultural de Cajamarca	Cajamarca	Dir. Sub reg. Industria
Todos los Santos	Cajamarca	Municipalidad Provincial Cajamarca

Fuente: Direcciones de Turismo / DIRCETUR(s).

5.2.1.6.1 Mapa artesanal del Perú

Figura 49. Mapa artesanal del Perú



Fuente: Direcciones de Turismo / DIRCETUR(s).

5.2.1.7. Matriz de Evaluación de Factores Internos y Externos (EFE y EFI):

Para determinar la posición estratégica interna y externa con la que cuenta nuestra empresa, realizaremos las matrices EFE y EFI, a continuación detallamos la tabla de ponderación:

Tabla 25. Ponderación

Ítem	Puntaje
Muy Bueno	4
Bueno	3
Regular	2
Malo	1

Elaboración: Propia

A continuación se muestra la Matriz de Evaluación de factores Internos:

Tabla 26. Matriz EFE

Criterio	Puntaje	Valoración	Valoración Ponderada
OPORTUNIDAD			
Política Comercial	0.06	3	0.18
Demanda Internacional	0.15	4	0.6
Buen Numero de artesanos	0.08	4	0.32
Investigación y Desarrollo	0.06	2	0.12
Disponibilidad de Recursos	0.1	3	0.3
AMENAZA			
Competencia Internacional	0.1	3	0.3
Disponibilidad Tecnológica en el Mercado	0.06	1	0.06
Cambios Climáticos	0.08	2	0.16
Consumidor Cambiante	0.04	2	0.08
TOTAL			2.12

Elaboración: Propia

La calificación obtenida es de 2.12, estando este puntaje arriba de la media, indica que la empresa responderá de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en el sector artesanal

A continuación se muestra la matriz de evaluación de factores externos:

Tabla 27. Matriz EFI

Criterio	Puntaje	Valoración	Valoración Ponderada
FORTALEZAS			
Características del Producto	0.15	3	0.45
Cantidad de Clientes que tiene la empresa	0.12	3	0.36
Personal Capacitado	0.12	3	0.36
Accesibilidad a materia prima	0.08	2	0.16
Control de Cadena de Valor	0.08	2	0.16
DEBILIDADES			
Comunicación con Proveedores	0.05	1	0.05
Planeamiento de Procesos	0.13	2	0.26
Procesos Logísticos	0.13	1	0.13
Accesibilidad Tecnológica	0.06	1	0.06
Cantidad de Personal que Labora actualmente	0.08	2	0.16
Total			2.15

Elaboración: Propia

El puntaje obtenido en la matriz EFI es de 2.15, lo que indica que la posición estratégica interna general está arriba de la media, esto es favorable para la empresa y su desarrollo.

5.2.2. Análisis de le Industria

5.2.2.1. CIU

La CIU (Clasificación Industrial Internacional Uniforme) es una clasificación de actividades cuyo alcance abarca a todas las actividades económicas, las cuales se refieren tradicionalmente a las actividades productivas, es decir, aquellas que producen bienes y servicios. En el país, el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) ha establecido oficialmente la adopción de la nueva revisión de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas, lo cual permitirá establecer un esquema conceptual uniforme a fin de contar con

información más real a nivel de empresas y establecimientos productivos de bienes y servicios.

Tabla 28. CODIGO CIIU

Código	Descripción
17218	FRABRICACION DE ARTICULOS CONFECCIONADOS.

Fuente: SUNAT, 2016

5.2.2.2. Matriz Ansoff

La Matriz de Ansoff, también denominada matriz producto-mercado, es una de las principales herramientas de estrategia empresarial y de marketing estratégico, es la herramienta perfecta para determinar la dirección estratégica de crecimiento de una empresa, por tanto solamente es útil para aquellas empresas que se han fijado objetivos de crecimiento.

Tabla 29. Matriz Ansoff

		PRODUCTOS	
		EXISTENTES	NUEVOS
MERCADOS	 NUEVOS	Estrategia de penetración en el mercado	Estrategia de desarrollo del producto
	EXISTENTES	Estrategia de desarrollo del mercado	Estrategia de Diversificación

Elaboración: propia

Nuestra empresa se concentrará en la Estrategia de penetración en el mercado, para incrementar la participación de la empresa de

distribución comercial en nuevos mercados internacionales esto nos permitirá incrementar la oferta, con esta estrategia podemos atraer a los clientes de la competencia con nuevos diseños y calidad

5.2.2.3. Las 5 Fuerzas de Porter

Las 5 fuerzas de porter permite conocer el grado de competencia que existe en una industria y, en el caso de una empresa dentro de ella, realizar un análisis externo que sirva como base para formular estrategias destinadas a aprovechar las oportunidades y/o hacer frente a las amenazas detectadas. A continuación realizamos un análisis de las 5 fuerzas de Porter:

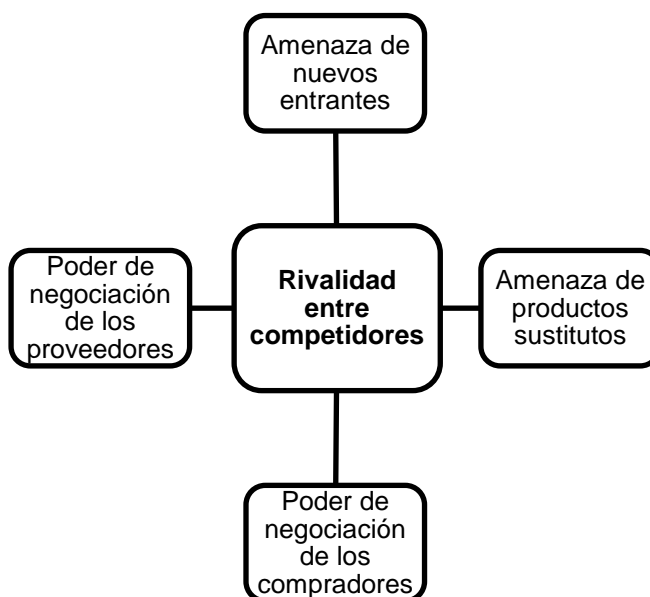


Figura 50. Las 5 Fuerzas de Porter
Elaboración: Propia, según las cinco fuerzas de Porter-Clave para el Éxito de la empresa, 2015.

Amenaza de nuevos entrantes: En el rubro de productos elaborados a base de material trenzable (Sombreros), nosotros no somos la única empresa que ofrece este producto sin embargo se trabajara en dar un valor agregado que diferencia nuestros sombreros de los sombreros ya

existentes en el mercado vamos a motivar el consumo por una tendencia al cuidado de la piel. Una vez en el mercado buscaremos mantener lazos comerciales con nuestros proveedores y colaboradores, así juntos trabajaremos en la búsqueda de objetivos para ganar preferencia frente a las empresas establecidas y a las que están por constituirse.

5.2.2.4. Análisis de las Exportaciones e Importaciones de Artículos de Cestería

A continuación se presenta los principales países Exportadores e Importadores de Artículo de Cestería según partida 4602.

Tabla 30. 10 Principales Exportadores de Cestería

Exportadores	T									
	Valor exportada en 2015 (miles de USD)	Saldo comercial 2015 (miles de USD)	Cantidad exportada en 2015	Unidad de cantidad	Valor unitario (USD/unidad)	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2011-2015 (%)	Tasa de crecimiento anual en cantidad entre 2011-2015 (%)	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2014-2015 (%)	Participación en las exportaciones mundiales (%)	Distancia media de los países importadores (km)
China	1.170.591	1.163.682	155.677	Toneladas	7.519	-2	-8	1	65,5	8.202
Indonesia	67.215	65.845	19.706	Toneladas	3.411	6	8	0	3,8	11.074
Filipinas	48.415	47.613	13.500	Toneladas	3.586	4	5	-16	2,7	10.595
Países Bajos	40.691	-15.645	6.074	Toneladas	6.699	2	4	-5	2,3	491
Alemania	33.945	-85.283	4.091	Toneladas	8.297	3	4	-13	1,9	900
Canadá	25.322	-13.417	3.566	Toneladas	7.101	1	-4	40	1,4	1.207

Fuente: Trade map

Tabla 31. Principales importadores de productos de cestería

Importadores	Indicadores comerciales											Arancel equivalente ad valorem aplicado por el país (%)
	Valor importada en 2015 (miles de USD)	Saldo comercial 2015 (miles de USD)	Cantidad importada en 2015	Unidad de cantidad	Valor unitario (USD/unidad)	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2011-2015 (%)	Tasa de crecimiento anual en cantidad entre 2011-2015 (%)	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2014-2015 (%)	Participación en las importaciones mundiales (%)	Distancia media de los países proveedores (km)	Concentración de los países proveedores	
Estados Unidos de América	550.106	- 536.578	93.996	Toneladas	5.852	3	-1	6	36,8	11.513	0,41	3,1
Alemania	119.228	-85.283	23.579	Toneladas	5.057	-3	-4	-4	8	7.670	0,39	0,9
Reino Unido	84.101	-77.835	18.669	Toneladas	4.505	2	-1	3	5,6	8.122	0,5	0,9
España	34.613	-27.995	7.734	Toneladas	4.475	-6	-5	2	2,3	8.516	0,39	0,9

Fuente: Trade Map

“ACTIVIDADES PRIMARIAS DE LA CADENA DE VALOR EN LOS PRODUCTORES DE SOMBRERO DE PALMA DEL DISTRITO DE BAMBAMARCA, PARA LA EXPORTACIÓN A LA CIUDAD DE PAMPLONA - ESPAÑA, 2017.”

5.2.3. Análisis del ambiente interno

5.2.3.1. Competencia directa

A continuación se detalla las principales empresas competidoras a nivel nacional e internacional

Tabla 32. Competencia Directa

Competencia Directa			
Empresa	Nombre	Descripción	Precio Referencial
España	ANTONIO GARCIA	Tradición, de generación en generación, en la elaboración de sombreros de la máxima calidad.	215,00€
Ecuador	BIGALLI HATS	Nuestros materiales de calidad, finos acabados, estilo único y sombreros hechos por hábiles manos ecuatorianas altamente calificadas	180,00€
Perú	Casa del Sombrero	es una empresa dedicada a la comercialización de Sombreros y Carteras elaborados en Paja Toquilla y Paja Junco	120,00€

Elaboración: Propia

5.2.3.2. Competidores Indirectos

La principal empresa española que elaboran sombreros de toda clase, consideradas como nuestra competencia indirecta son las siguientes.

Tabla 33. Competidores Indirectos

Empresa	Descripción	Imagen
F & R (Fernández Roche)	Fabricante distribuidor de toda clase de sombreros, gorras y tocados	
BEIRETS	GORRAS BEIRETS se ha consolidado como el fabricante líder en la producción de gorras en España, más de 100 años suministrando a las principales empresas del sector	

Elaboración: Propia

5.2.3.3. Análisis de proveedores

Entendemos por proveedor a la persona o empresa que abastece con algo a otra empresa. Los proveedores que posea una empresa determinarán en gran medida el éxito de ésta.

Tabla 34. Proveedores

Proveedores	Ítem	Empresa	Contacto
Materia Prima	Sombreros	Artisanos de Bambamarca	Bambamarca
Envase y Embalaje	Envase primario Embalaje Pallets	Empaques Flexibles S.A. KARTOX. Parihuelas de madera	511-3852042 938997800 (01) 4332604

Elaboración: Propia

5.2.4. Conclusión del análisis del entorno: FODA

5.2.4.1. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

Tabla 35. Matriz FODA

Fortaleza	Debilidades
F1: Alto número de productores artesanos en el país. F2: profesionales conocedores en moda y diseño. F3: Se poseen varias opciones de acceso a crédito para el proyecto. F4: Producto tiene diferenciación por sus novedosos diseños y colores.	D1: Baja capacidad de manejo y motivación de personal. D2: No se ha patentado el producto para poner barreras a la competencia. D3: Poco nivel de promoción y difusión de los sombreros. D4: No se tiene un proceso bien establecido de mercado potencial y público objetivo
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1: Mercado nacional e internacional con potencial demanda. O2: Potencial de aumento en la elaboración de sombreros en el país, promovido por el gobierno. O3: Instituciones con capacidad de apoyo y abastecimiento de materia prima.	A1: infraestructura deficiente de transporte y vial en la región. A2: Fuerte posicionamiento de reconocidas marcas reconocidas de sombreros y existencia de productos sustitutos. A3: Empresas nuevas o de productos relacionados pueden incursionar en este sector de artesanía/cestería.

Elaboración: propia

Después a realizar en análisis FODA haremos una evaluación de los puntos fuertes y débiles, a través del cruce FODA, a través del cruce de sus factores y evaluación integral del FODA, estaremos en condiciones de competir en el mercado. A continuación se muestra el cruce FODA:

Tabla 36. CRUCE FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA (FO) Incursionar en nuevos mercados aprovechando la buena calidad y las nuevas tendencias por el uso de sombreros.	ESTRATEGIA (DO) Mejorar el plan nacional de artesanías que facilite a los artesanos tener seguridad en el mercado.
AMENAZAS	ESTRATEGIA (FA) Mejorar la integración entre artesanos y el gobierno regional de Cajamarca para obtener un impulso hacia el desarrollo artesanal	ESTRATEGIA (DA) Inversión en Infraestructura, tecnología e investigación. Difundir buenas prácticas artesanales para ser competitivos en el mercado nacional e internacional.

Elaboración: Propia

5.3. Estudio del mercado

5.3.1. Estudio del Mercado

A continuación con los datos obtenidos con el proceso de evaluación de la importación y la exportación de los productos de cestería procederemos a determinar el mercado destino

Tabla 37. Evaluación de mercado potencial

Países	PBI (2015)	Población	Renta Per-Cápita	PBI por sectores de manufacturas y componentes del gasto (%)	Importaciones de productos manufacturados (% de importaciones de mercaderías)	Tendencia de tauromaquia %
Estados Unidos	3,4%	321,000,000	58,922	12,3	69,6	10
Alemania	1,8%	81,197,000	42.832 EUR	22,26	71,7	8
España	0.8%	46,000,075	5,894	24,100	78,9	40

Fuente: MAEC 2015

Para calificar la tabla anterior, haremos una ponderación.

Tabla 38. Ponderación de factores

Descripción	Ponderación
Muy bueno	4
Bueno	3
Regular	2
Malo	1

Elaboración: Propia

Tabla 39. Ponderación de Evaluación de Factores

Países	PBI - 2015	Población	Renta Per-Cápita	PBI por sectores de manufacturas y componentes del gasto (%)	Importaciones de productos manufacturados (% de importaciones de mercaderías)	Tendencia de tauromaquia %	Total
Estados Unidos	3	3	3	1	1	1	12
Alemania	2	2	2	2	2	1	11
España	1	1	1	3	3	4	13

Elaboración: Propia

Nuestro país destino será España, ya que obtuvo el mayor puntaje en la calificación respecto a los otros países.

5.3.1.1. Análisis del País Destino España

España es una de las principales potencias económicas mundiales y el 7º receptor de IED a nivel global. El atractivo de España para la inversión extranjera no sólo radica en su mercado interior, sino también en la posibilidad de operar con terceros mercados desde nuestro país y ello es así porque España posee una privilegiada posición geoestratégica: pertenece a la Unión Europea y es la puerta de acceso al Norte de África y a Latinoamérica. El mercado español es uno de los mayores de Europa, con 47 millones de consumidores con un poder adquisitivo por encima de la media europea, a los que hay que sumar los más de 50 millones de turistas que visitan España todos los años.

Tabla 40. Características de España

Ítem	Descripción
Limites	Por el Norte: Francia, Andorra y el mar Cantábrico, Oeste: Portugal y el océano Atlántico, ESTE: Mar Mediterráneo (mar Balear y mar de Cerdeña), por el Sur: Océano Atlántico, mar Mediterráneo, mar de Alborán y Gibraltar (Reino Unido).
Superficie	505,990 Km ²
Capital	Madrid
Principales Ciudades	Madrid, Barcelona, Valencia, Sevilla, Zaragoza, Málaga, Pamplona, Palma de Mallorca, Las Palmas de Gran Canaria, Bilbao.
Población	46.524.943 habitantes
Clima	Muy variado
Idioma	Español
Moneda	Euro
Religión	Las que predominan son el Cristianismo (70.2%) y existen también minorías islámicas, protestantes y ortodoxas

Fuente: National Geographic, 2015.

5.3.1.2. Mercado Meta

A continuación se detallan las principales ciudades identificadas del país destino.

Tabla 41. Principales ciudades

Ítem	Ciudad
Principales Ciudades	Madrid
	Barcelona
	Pamplona

Fuente: National Geographic, 2015.

A continuación se indican los principales factores determinados para la selección del mercado destino.

Tabla 42. Factores de Evaluación

Ítem	Factores
Factores	Económico
	Comercial
	Logístico
	Cultural

Elaboración: Propia

Tabla 43. Ponderación

Descripción	Ponderación
Bueno	3
Regular	2
Malo	1

Elaboración: Propia

A continuación se procede a evaluar en función a los factores determinados la ciudad destino:

Tabla 44. Evaluación Ciudad destino

Ciudad	Factores				Total
	Económico	Comercial	Logístico	Cultural	
Madrid	3	3	3	2	11
Barcelona	3	3	2	2	10
Pamplona	3	3	3	5	14

Elaboración: Propia

Al evaluar los factores establecidos se determinó que la ciudad de Pamplona es la más ventajosa para iniciar la comercialización internacional de nuestro producto, principalmente por la cultura que posee, actividades que realiza, fiestas y tradiciones un claro ejemplo es la fiesta de San Fermín que se celebra en las fechas Del 6 al 14 de julio . Miles de personas de todo el mundo

inundan esta ciudad que se tiñe de blanco y rojo. La calle se convierte durante unos días en un derroche de fraternidad, alegría, música y fiesta ininterrumpida al compás de las charangas y las peñas.

5.3.1.3. Análisis de la Demanda

En los últimos años el consumidor es más exigente, con los productores que adquiere, buscando productos de calidad que satisfagan sus necesidades, es por ello que las distintas inclemencias del tiempo y el aumento de la radiación solar ha fomentado el uso de accesorios de protección como sombreros. El sombrero tiene una finalidad principal que nadie puede discutir, proteger nuestras cabezas de las inclemencias del tiempo, el sol y el calor serán mucho más soportables si nos cubrimos con él. Muchas personas están descubriendo lo práctico y cómodo que puede resultar usar un buen Sombrero y quizá en unos años regrese como complemento imprescindible. Pero no solo la parte práctica nos puede animar a usarlo, la estética y la moda también apuntan hacia esa dirección (Hatter, 2012).

Por lo antes expuesto, nos estamos centrando en la ciudad de Pamplona España como mercado potencial, por las características culturas, costumbre y estilos de vida que presenta esta ciudad.

La población de Pamplona cuenta con 197. 275 habitantes, esta cifra aumenta considerablemente, en la semana en la que se celebra la fiesta de San Fermín.

Evaluando las características que tiene nuestros mercado meta contamos con una demanda estimada total de 22, 023 personas, por lo que nuestra empresa se sentara en conseguir un 2% de la demanda, considerando que somos una empresa nueva en el mercado, por lo que contaríamos con una total de 2,202 de personas como demanda inicial.

5.3.1.3.1 Análisis del Consumidor

El nuevo perfil del consumidor español es un consumidor más eficiente y exigente, más preocupado por el cuidado de salud, y más solidario y responsable. Además es más comunicativo y está más informado. La situación económica de los últimos años ha generado cambios en el perfil del consumidor medio. El consumidor de hoy está dispuesto a buscar lo que necesita, dispone de más opciones e información y ha aprendido a comprar donde encuentra aquello que quiere. En muchos casos es determinante el factor precio, pero no es el único. En ningún caso se renuncia a la calidad del producto además, existen otros factores que están ejerciendo su influencia en los hábitos de compra; el consumidor comienza a demandar productos más saludables, medioambientalmente sostenibles, con formatos que faciliten evitar el desperdicio y que sean elaborados por empresas con una responsabilidad social reconocida y, todo ello, facilitado a través de los nuevos canales de compra.

Nuestros clientes potenciales presentan las siguientes características:

- Personas entre los 21 – 60 años de edad.
- Poder adquisitivo medio – alto.
- Sexo: Ambos
- Gusto por nuevas tendencias de la moda y el cuidado de la salud.
- Gusto por los sombreros de palma.

5.4. Planeamiento Estratégico

5.4.1. Misión y Visión

5.4.1.1. Misión

Comercializar sombreros de paja palana hechos por manos artesanas que radican en el Distrito de Bambamarca – Cajamarca - Perú, con el firme propósito de dar a conocer al mundo un poco más de la cultura Peruana y fortalecer nuestros valores y costumbres.

5.4.1.2. Visión

En el 2020 ser una consorcio líder nacional en la distribución de sombreros de palma Peruanos con la calidad, seguridad y confiabilidad que se le brindara a cada persona que se interese en nuestros productos, demostrando que en Perú se saben hacer las cosas de excelente manufactura y así dejar un sello Peruano en cada persona, ciudad o país al que exportemos.

5.4.2. Valores Empresariales

- ✓ Trabajo en Equipo: Peruvín Hat's se da a conocer por la unión de sus trabajadores desde los subordinados hasta los directivos, dando esto un excelente ambiente de trabajo y primordialmente la superación de nuestro personal.
- ✓ Orgullo Nacional: Vendemos productos de los que solamente estamos orgullosos de nuestro país.
- ✓ Solidaridad: Nos basamos en el apoyo mutuo dentro de la empresa y fuera de ella para transmitirlo en las comunidades rurales.
- ✓ Pasión: Somos una organización que hace su trabajo con agrado y emotividad para tener una armonía completa en el área de trabajo y así lograr un desarrollo.
- ✓ Responsabilidad: Son los cimientos de Peruvín Hat's hacia nuestros clientes, nos comprometemos de manera personal para así dar como consecuencia el comportamiento y acción de la organización.



Figura 51. Valores empresariales
Elaboración: Propia

5.4.3. Política Corporativa

A continuación se detalla las principales políticas empresariales de la empresa

Tabla 45. Política Corporativa

Política	Descripción
Pedidos	Los pedidos que se hagan fuera del área local deberán tener un 50% del anticipo del pago.
Pago	El pago puede ser por tarjeta de crédito o depositando en el número de cuenta bancaria.
Devolución	En caso de no agrado o defecto del producto se dará un plazo de 30 días para cambiarlo por otro
Innovación	Actualización permanente en la línea de productos, dejando una gran variedad de sombreros, a necesidad y satisfacción de nuestros clientes.
Distribución	Se hará entrega de nuestros productos en los plazos pactados cliente o dado el caso dependiendo del lugar de entrega se marcará el tiempo de la misma.
Calidad	El consorcio contará con un control de calidad de los productos comercializados, dejando así la total seguridad a nuestros clientes de que el sombrero será 100% perfecto

Elaboración: Propia

5.4.4. Objetivos Estratégicos

- ✓ En 10 años ser un consorcio sólida y con rentabilidad en cualquier lugar donde nos encontremos.
- ✓ Crear instalaciones óptimas para el desarrollo académico y a su vez una mayor calidad de vida para nuestros artesanos Bambamarquinos.
- ✓ Elevar las ventas y optimizar los recursos para reducir costos de producción y aumentar la eficiencia de la organización y así mismo brindar un mejor servicio día con día.

5.4.5. Ventajas Competitivas:

5.4.5.1. Estrategias competitivas

Las empresas persiguen alcanzar alguna de estas ventajas competitivas a través de una organización determinada de sus recursos y capacidades, que le permita poder generar y mantener en el tiempo bien una ventaja en costes o bien algún tipo de ventaja en diferenciación.

Este proceso implica para la empresa una orientación global de sus decisiones y actuaciones presentes y futuras, de modo que todas ellas se adopten de manera coordinada y en coherencia con la ventaja que se pretende alcanzar. Así, la orientación a cada una de estas ventajas que se han descrito se denomina 'estrategia competitiva'. Pero la empresa ha de plantearse al mismo tiempo a qué clientes trata de satisfacer. En este sentido, pueden diferenciarse dos grandes alternativas. La primera consiste en operar en un ámbito amplio del mercado, es decir, la empresa se orienta, en principio, a todo tipo de clientes. Por el contrario, una segunda alternativa consiste en seleccionar un segmento determinado de estos clientes, bien por su nivel de renta, bien por su edad, por su localización geográfica o por cualquier otro criterio distinto. Michael Porter propone la existencia de tres grandes estrategias competitivas:

- a) Liderazgo en costos.
- b) Diferenciación
- c) Enfoque

- Liderazgo en costos: Esta estrategia persigue el ser la única empresa capaz de conseguir una verdadera ventaja en costes en el sector
- Diferenciación: Consiste en perseguir una ventaja en diferenciación para todo el sector, mediante la adición de atributos y servicios adicionales y diferenciales.

- Enfoque: Consiste en una estrategia destinada a un segmento particular de clientes. El criterio seleccionado para la segmentación puede ser muy variado.

5.4.5.2. Estrategia Empresarial

Liderazgo en costos.- Con la implementación de una cadena de valor podremos ingresar a nuestro mercado objetivo con la estrategia de liderazgo, ya que al implementar la cadena de valor contaremos con las herramientas necesarias para poder lograrlo y así posicionarnos en el mercado con productos de calidad y a un precio competitivo.

5.5. Estructura de la Empresa

5.5.1.1. Organigrama

Representación gráfica de la estructura de una empresa o una institución, en la cual se muestran las relaciones entre sus diferentes partes y la función de cada una de ellas, así como de las personas que trabajan en las mismas.

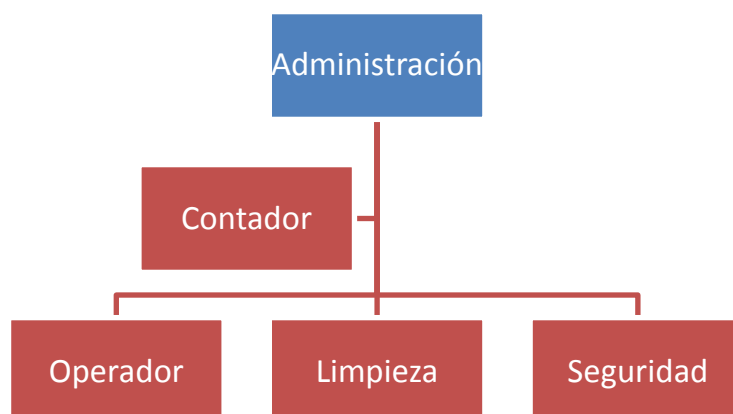


Figura 52. Organigrama

Elaboración: Propia

5.6. Plan de Marketing

5.6.1. Introducción Plan de Marketing

En este mundo cada vez más globalizado todas las empresas enfrentamos un ambiente competitivo cada vez más fuerte, en el campo del comercio exterior, Perú es considerado como un país donde sus productos tradicionales por lo general son comercializados en su estado natural, para ser utilizados como insumos para productos con mayor valor agregado en países desarrollados por ello nuestra propuesta de comercializar un producto final de calidad para lo cual necesitamos desarrollar un plan de marketing como una herramienta básica de gestión que nos permita dar a conocer al mundo la calidad de nuestro producto, posicionarnos en el mercado y por ende estar preparadas ante los problemas que se nos presentan a diario para asegurar la supervivencia en el mercado y poder hacer frente a la competencia y al entorno cambiante, estableciendo objetivos que nos direccionen para lograr alcanzar el éxito en la empresa.

Tabla 46. Objetivos cualitativos

Cualitativos		
Ventas	Distribución	Marca
Ganar porcentaje de participación en el mercado, brindando un producto de calidad a nuestros clientes.	Eficiencia en la entrega de nuestro producto. Manejo adecuado de nuestra cadena de valor, para garantizar la entrega oportuna de nuestro producto	Posicionar nuestra marca "Peruvian Hat's" en el mercado internacional, difundiendo nuestra imagen.

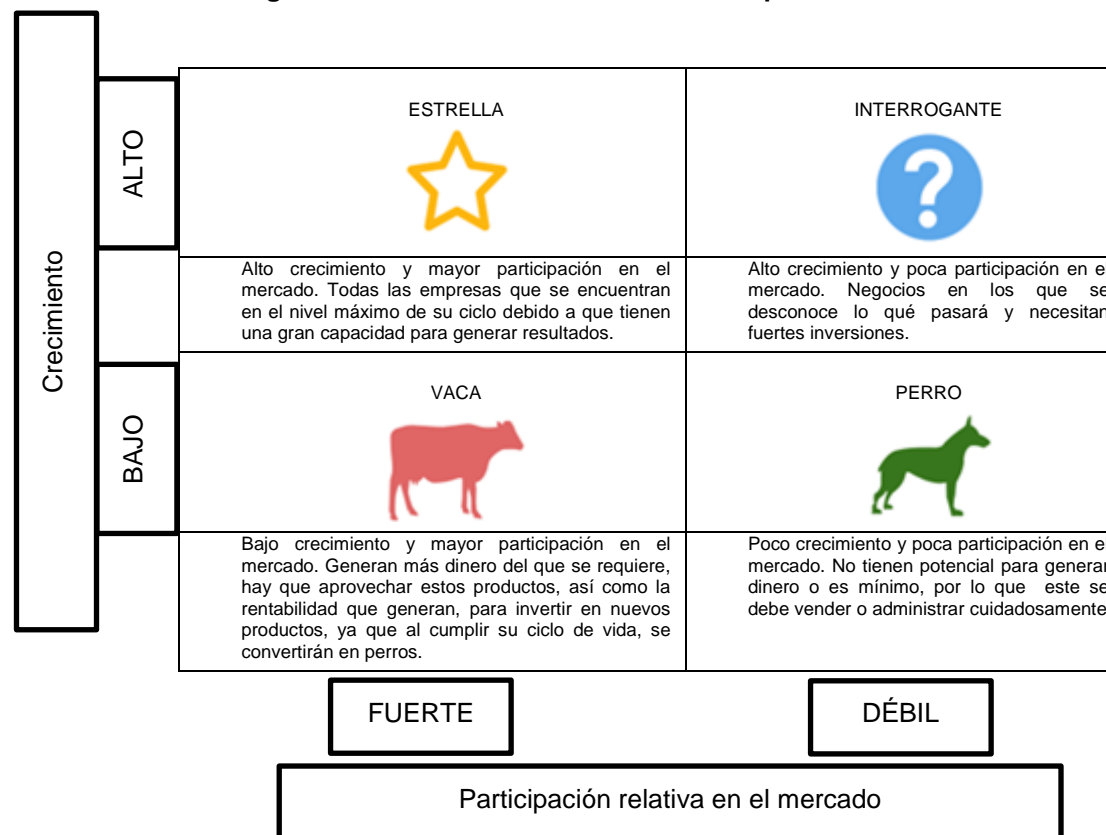
	garantizando su calidad.	
--	--------------------------	--

Elaboración: Propia

5.6.2. Matriz de crecimiento – participación

Con el objetivo de analizar la posición estratégica de un producto o una Unidad Estratégica de Negocios nace la matriz de crecimiento – participación, conocida como Matriz de Boston Consulting Group o Matriz BCG.

Figura 53. Matriz de Crecimiento – Participación



Fuente: Boston Consulting Group, 2008.

“ACTIVIDADES PRIMARIAS DE LA CADENA DE VALOR EN LOS PRODUCTORES DE SOMBRERO DE PALMA DEL DISTRITO DE BAMBAMARCA, PARA LA EXPORTACIÓN A LA CIUDAD DE PAMPLONA - ESPAÑA, 2017.”

5.6.3. Estrategia de Posicionamiento de Marketing Mix

Nuestro principal objetivo es dar a conocer nuestro producto y comunicar al mercado la existencia de nuestra empresa Peruvian Hat's, cola finalidad de poder promocionar la marca y por ende sus productos. Las estrategias a utilizar serán:

- Elaborar vales de descuentos a otorgarse luego de determinado número de compras del producto.
- Participar en ferias de productos extranjeros ubicadas en España.
- Implementar un stand en las tiendas que cuenten con el producto y así lo deseen y así poder impulsar las ventas de una manera más personalizada.
- Colocar afiches publicitarios en las ciudades donde se comercializará el producto, permitiendo generar una expectativa hacia el mismo.
- Pautar en los diarios de las ciudades la campaña de expectativa del producto, multiplicando el número de personas que sabrá de la existencia del producto, ya sean clientes potenciales o público en general.
- Por la compra de cada sombrero se les obsequiara una bolsa de regalo con la marca de la empresa.



Figura 54. Bolso de Transporte
Elaboración: Propia

5.6.4. Marketing Mix

5.6.4.1. Producto

La empresa Peruvian Hat's se dedicará a la comercialización de sombreros de palma, los cuales son tejidos con fibras 100% naturales, con la más alta calidad del mercado, siendo un accesorio indispensable para un día de campo o actividades al aire libre ya que nos protege de los rayos solares, es ligero, cómodo y al mismo tiempo brinda un estilo único a las personas que los usan, ya que se distingue por los diseños y bordados que reflejan la cultura y paisajes de nuestro país. Es importante destacar algunas estrategias enfocadas en presentar el producto al mercado europeo, ya que es un mercado que representa altas exigencias, es por esto que se hará uso de las siguientes acciones:

- Contaremos con una línea de diseños, para satisfacer los diferentes estilos y gustos de las personas.
- Mantendremos una capacidad flexible de distribución del producto, la cual pueda adaptarse a las variaciones posibles de la demanda.
- Dotaremos al producto de todas las normas técnicas de calidad requeridas por el país destinatario, que para este caso es España - Pamplona; incluyendo en este aspecto todo lo referente al empaque y embalaje del producto como contar con el marcado de origen "Hecho en Perú" y poseer las medidas adaptadas al sistema métrico.
- Para que el producto sea de una calidad superior comprobada, se utilizara un Sistema de Medición, el cual analiza una pulgada cuadrada del sombrero y se cuentan el número de filas horizontales y verticales, demostrando que posee más de 500 fibras, lo que lo cataloga como de alta calidad.

- Brindaremos información sobre el mantenimiento del sombrero que permita al usuario conocer los cuidados para la óptima preservación del producto.
- Colocarle al producto una etiqueta que lo distinga como producto Peruano y como propio de la marca.

5.6.4.2. Precio

En base al costo: toma en cuenta el margen de contribución, o cantidad en la que se busca que el precio exceda a los costos directos de fabricación. Se debe usar en base a las características individuales de cada producto y tomar en cuenta factores como moda y calidad. Su fórmula es:

Costos directos de Fabricación + Margen de Contribución = Precio de venta

Tabla 47. Precio de venta

Precio		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos variables unitario		609.57	604.43	599.63	595.04	590.65
Costos fijos unitarios		74.50	70.95	67.64	64.47	61.44
Total costos		684.07	675.38	667.27	659.51	652.09
Riesgo	1%	S/. 6.84	S/. 6.75	S/. 6.67	S/. 6.60	S/. 6.52
Transporte	1%	S/. 6.84	S/. 6.75	S/. 6.67	S/. 6.60	S/. 6.52
Ganancia	30%	S/. 205.22	S/. 202.61	S/. 200.18	S/. 197.85	S/. 195.63
Precio de venta		S/. 902.97	S/. 891.50	S/. 880.80	S/. 870.55	S/. 860.76
Precio de venta		S/. 881.32				

Elaboración: Propia

5.6.4.3. Promoción

- **Redes sociales**

Se creara una página web con la información necesaria para nuestro clientes que deseen indagar más sobre la empresa y los productos que brindamos, además se tendrá una presencia en Facebook por ser una de las más usadas para poder tener un contacto directo con nuestros posibles clientes.



Figura 55. Redes sociales
Elaboración: Propia según Facebook, 2016

- **Participación Ferias comerciales:** se realizara participaciones en las ferias españolas, peruanas e Internacionales con la finalidad de dar conocer nuestra marca y la calidad de producto que estamos brindando, lo que no permitirá tener acceso a nuevos clientes.

Figura 56. Ferias Comerciales

	<p>Artesana – Feria de la Artesanía de Albacete Albacete, España Artesanía de todo tipo.</p>
	<p>Mercedes – Benz Fashion Week Madrid Calzado, Moda, Accesorios de Moda</p>
	<p>Navarra Fashion Week Plaza del Baluarte Pamplona – España Moda, Accesorios de moda, Complementos de Moda</p>
	<p>Perú Moda Lima – Perú Confección, accesorios, calzado y joyería.</p>

Elaboración Propia

5.6.4.4. Plaza

Las estrategias de plaza irán enfocadas a establecerse en los puntos de venta españoles, para lo cual las siguientes estrategias han sido seleccionadas:

- Contactarnos con agentes distribuidores para logren conexiones comerciales, permitiendo alcanzar una mayor cobertura.
- Ubicar los sombreros de palma en aquellas tiendas especializadas en artesanías Peruanas o productos afines o venden artículos de vestimenta relacionados a la moda.
- Ofrecer el producto a los distribuidores por medio de correos electrónicos y llamadas telefónicas, esto generará una retroalimentación que permitirá mejorar procesos o acciones hacia el producto.
- Crear una página web (Facebook) donde se puedan encontrar información del producto, así como contactos para poder adquirir el producto para su posterior venta o venta directa.
- Promocionar y ubicar el producto en los primeros meses en la mayor cantidad de tiendas posibles, esta estrategia de promoción masiva permitirá que el producto sea visto por la mayor cantidad de clientes potenciales.

El canal de distribución a utilizar será indirecto, por lo que es importante mostrarlo para así detallar sus pasos. A continuación se muestra el proceso a realizar dentro del canal de distribución:



Figura 57. Canal de distribución
Elaboración: Propia

5.6.4.5. Control de Calidad Del Producto

El control de la calidad del producto está sujeto al desarrollo e implementación de las siguientes actividades que generan valor en el proceso de tejido de los sombreros de palma.

- Asistencia técnica para terminado de sombreros.
- Estandarización de los procesos.
- Definir la capacidad máxima del grupo

5.6.4.5.1 Estandarización de proceso

La estandarización de procesos, hoy en día es una herramienta que genera una ventaja competitiva para muchas organizaciones. Las exigencias que impone el mercado globalizado, han hecho cambiar la visión del mundo y de los negocios. La competitividad extrema, en la que no existen distancias ni fronteras y el hecho de que la información, ha dejado de ser resguardo seguro en sus organizaciones, para estar al alcance de todos. Provoca una enorme presión sobre las mismas, que deben flexibilizarse y encontrar nuevos mecanismos para afrontar las presiones, para innovar. El objetivo de crear e implementar una estrategia de estandarización es fortalecer la habilidad de la organización para agregar valor. El enfoque básico es empezar con el proceso tal y como se realiza en el presente, crear una manera de compartirlo, documentarlo y utilizar lo aprendido.

5.7. Plan de operaciones

5.7.1. Localización del Negocio

Ubicado en el JR. Luis Rebaza Neyra N° 700 de la ciudad de Cajamarca.

5.7.2. Localización geográfica

Tabla 48. Localización Geográfica

ITEM	Descripción
País	Perú
Departamento	Cajamarca
Provincia	Cajamarca
Distrito	Cajamarca

Elaboración: Propia

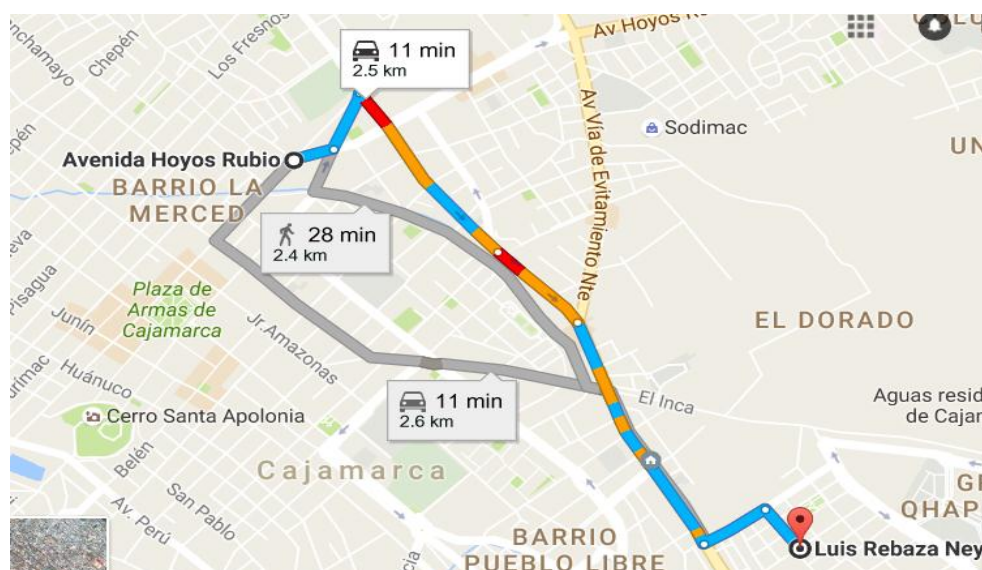


Figura 58. Localización geográfica
Fuente: WWW. Googlemaps.com

5.7.3. Tercerización de la producción

La tercerización (u outsourcing) consiste simplemente en la cesión a un tercero de la producción de un artículo (puede ser un producto terminado, o un insumo para ser procesado), la prestación de un servicio, o cualquier actividad o proceso. En muchos casos un tercero puede obtener menores costos por especialización en su área o economías de escala. También es posible que las mejoras no vengan por el lado de costos, sino por la calidad del producto o servicio, la confiabilidad o la velocidad de entrega.



Figura 59. Tercerización
Fuente: WWW. Gestiopolis.com

5.8. Plan de Recursos Humanos

5.8.1. Estrategia de gestión de los RRHH

La gestión de recursos humanos consiste en planear, organizar y desarrollar todo lo concerniente a promover el desempeño eficiente del personal que compone la empresa. Nuestras estrategias de Recursos Humanos son:

- ✓ Reclutar y seleccionar el personal con el perfil más indicado para desempeñarse en cada puesto
- ✓ Capacitar y entrenar a nuestro personal para crear y desarrollar un conjunto de personas con habilidades para conseguir los objetivos de la empresa. Capaces de solucionar conflictos y problemas para trabajar en un entorno armonioso y favorable.
- ✓ Evaluar el desempeño laboral para determinar qué puntos debemos fortalecer; esto nos permitirá alcanzar la eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.
- ✓ Desarrollar programas que mejoren las habilidades y fortalezcan los conocimientos del personal
- ✓ Incentivar el desarrollo del liderazgo, basado en competencias, a través de reconocimientos dentro de la

empresa, para conducirla hacia la mejora, manteniendo unido al grupo y guiándolos en la dirección adecuada.

5.8.2. Descripción de puestos de Trabajo

A continuación se detalla el puesto de trabajo de cada uno de los colaboradores:

Tabla 49. Descripción de puestos

Empleado	Descripción
Administrador	Controlar las actividades de administración, elaborando y al mismo tiempo interpretando las herramientas contable (registros, estados de cuenta, cuadros demostrativos, estados financieros, presupuesto y otras, para así garantizar la distribución y administración efectiva de los recursos tanto materiales como financieros.)
Operarios	Operar las máquinas usadas en el proceso productivo de manera correcta, para elaborar los productos con eficacia y eficiencia.
Limpieza	Realiza varias tareas de limpieza para garantizar la higiene de la instalación.
Seguridad	Se encarga del control de entrada y salida de insumos, materia prima, personal y vehículos autorizados.

Elaboración: Propia

5.8.3. Jornada laboral

La jornada máxima legal prevista en la Constitución Política del Perú es de ocho (08) horas diarias o de cuarenta y ocho (48) horas semanales. Se entiende como horas semanales, aquellas comprendidas en un período de siete (07) días.

5.8.3.1. Diferencia entre jornada y horario de Trabajo

La jornada de trabajo es el tiempo durante el cual el trabajador se encuentra a disposición del empleador a fin de cumplir con la prestación de servicios a la que se encuentra obligado en virtud del contrato de trabajo celebrado. El horario de trabajo es la medida de la jornada, es decir, determina con exactitud la hora de ingreso y de salida en cada día de trabajo.

5.8.3.2. La remuneración

Los trabajadores sujetos al régimen laboral de la actividad privada, con lo que la Remuneración Mínima Vital a S/. 850 (ochocientos cincuenta y 00/100 soles).

5.9. Plan Financiero

5.9.1. Definición

Es una herramienta imprescindible de usar a la hora de analizar la viabilidad económica y financiera, a corto y medio-largo plazo, de un proyecto empresarial, tanto en una empresa de creación como en aquellas que están en funcionamiento y deben seguir con su trayectoria de expansión y consolidación. Ayudándonos a estimar si dicho proyecto empresarial a emprender cumple con las expectativas de rentabilidad y liquidez esperadas, y de este modo, nos permitirá tomar las decisiones adecuadas y oportunas para que la empresa sobreviva y crezca de forma sostenible.

Los principales objetivos que deben perseguir cualquier proyecto, a la hora de confeccionar su Plan Financiero, son los siguientes:

- Determinar todas las inversiones que requiere la empresa para ponerla en marcha, así como las que posteriormente prevea necesarias para el crecimiento y consolidación de la misma; estimando la vida útil de dichas inversiones.

- Identificar las fuentes de financiación a las que se deba y pueda recurrir - tanto propias como ajenas - para llevar a cabo todas las inversiones necesarias; indicando la forma en que se prevé devolver la financiación ajena.

Estos dos grupos de elementos conformarán la situación patrimonial de partida del proyecto, y quedarán reflejados en un documento llamado balance de situación previsional a inicio de actividad.

A partir de aquí se simulará el funcionamiento de la empresa durante un determinado periodo de tiempo, que generalmente englobará los tres primeros años de actividad. Esta simulación tiene como finalidad demostrar la viabilidad económica del negocio, o rentabilidad del mismo, así como la viabilidad financiera, o solvencia. Para ello, hay que seguir confeccionando el Plan Financiero, teniendo que:

- Reflejar las ventas estimadas, por líneas de negocio o artículos a vender; plan de ventas que se habrá determinado según los estudios previos desarrollados en el plan de marketing. Y, a estos ingresos previstos, habrá que deducirles todos los gastos proyectados (costes directos, gastos de explotación y financieros) para los primeros tres años de actividad - con un desglose temporal lo más pormenorizado posible para el primer año, siendo recomendable mes a mes -, para obtener el resultado de la actividad.
- Calcular el punto de equilibrio o umbral de rentabilidad de la empresa, y demostrar si con las ventas previstas lo sobrepasa o no lo alcanza.

La diferencia entre estos elementos, ingresos y gastos, durante un periodo de tiempo, nos aportará información sobre la viabilidad económica del proyecto, es decir, sobre si la empresa va a tener ganancias o pérdidas en ese periodo de tiempo, sobre si el proyecto va a ser o no rentable. Y para poder hacer el análisis de una forma más estructurada, que nos permita conocer cual, o cuales, de los elementos repercute más en el resultado de forma positiva (ganancias o beneficios)

o negativa (pérdidas), se reflejarán dichos elementos en el documento llamado cuenta de resultados o de pérdidas y ganancias previsionales.

5.9.2. Gastos Pre operativos

Los gastos pre operativos es un concepto que se utiliza cuando se crea una nueva empresa, cuando apenas se está poniendo en marcha, de allí que este tipo de gastos se conocen como pre operativos, puesto que corresponde a las erogaciones en que se debe incurrir en la etapa previa al inicio de las operaciones (Gerencie, 2010).

Tabla 50. Gastos Pre operativos

GASTOS PREOPERATIVOS	
Gastos de constitución	S/. 500.00
Certificados de calidad	S/. 13,000.00
Búsqueda Mercantil y Reserva de Razón Social/ Trámite en (SUNARP)	S/. 35.00
Reserva por 30 días	S/. 35.00
Libros contables	S/. 120.00
Minuta de constitución	S/. 300.00
Marcas y Patentes	S/. 500.00
Licencia de funcionamiento	S/. 500.00
Inscripción Registros Públicos	S/. 2,000.00
Total	S/16990

Elaboración: Propia

5.9.3. Inversión Inicial o Plan de Inversión

La inversión inicial están constituidas por el conjunto de erogaciones que se tendrán que hacer para adquirir todos los bienes y servicios necesarios para la

implementación del proyecto, o sea para dotarlo de su capacidad operativa (Davila, 2005).

Tabla 51. Plan de Inversión

ADECUACIONES DE LOCAL			
Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Almacén	1	S/. 800.00	S/. 9,600.00
Equipos Computo			
Activo	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Impresoras	1	S/. 500.00	S/. 500.00
Laptop -Hp	2	S/. 1,800.00	S/. 3,600.00
TOTAL		S/. 2,300.00	S/. 4,100.00
Mobiliarios			
Activo	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Escritorios	2	S/. 400.00	S/. 800.00
Sillas tipo secretaria	2	S/. 129.00	S/. 258.00
Andamios	6	S/. 450.00	S/. 2,700.00
Sillas de espera	3	S/. 30.00	S/. 90.00
Archivador	2	S/. 300.00	S/. 600.00
TOTAL		S/. 1,309.00	S/. 4,448.00

Elaboración: Propia

5.9.4. Depreciación

Se entiende por depreciación la pérdida de valor que experimenta un activo como consecuencia del desgaste en el tiempo o por obsolescencia tecnológica (Davila, 2005).

Tabla 52. Depreciación y amortización

Concepto	Cantidad	Costo Unitario (S/.)	Costo Total (S/.)	Costo Total S/.	Tasa de depreciación	Depreciación Anual
Equipos de computo		S/. 2,300.00	S/. 4,100.00	S/. 4,100.00		S/. 1,025.00
Impresoras	1	S/. 500.00	S/. 500.00	S/. 500.00	25%	S/. 125.00
Laptop -Hp	2	S/. 1,800.00	S/. 3,600.00	S/. 3,600.00	25%	S/. 900.00
Mobiliarios		S/. 1,309.00	S/. 4,448.00	S/. 4,448.00		S/. 444.80
Escritorios	2	S/. 400.00	S/. 800.00	S/. 800.00	10%	S/. 80.00
Sillas tipo secretaria	2	S/. 129.00	S/. 258.00	S/. 258.00	10%	S/. 25.80
Andamios	6	S/. 450.00	S/. 2,700.00	S/. 2,700.00	10%	S/. 270.00
Sillas de espera	3	S/. 30.00	S/. 90.00	S/. 90.00	10%	S/. 9.00

Archivador	2	S/. 300.00	S/. 600.00	S/. 600.00	10%	S/. 60.00
Total		S/. 14,772.00	S/. 18,178.00	S/. 8,548.00		S/. 1,469.80

Elaboración: Propia

5.9.5. Aportes de Capital

Las aportaciones son la primera contribución que realizan los asociados y sirven para iniciar las operaciones de la entidad. Por lo general, son en dinero, pero también pueden ser muebles, maquinarias, equipos o bienes que sean de utilidad para la empresa (MEF, 2016).

Tabla 53. Aportes de socios

APORTES		
Socios	70%	S/. 217,433.21
Banco	30%	S/. 93,185.66

Elaboración: Propia

5.9.6. Capacidad de Producción

Es el volumen de producción recibido, almacenado o producido sobre una unidad de tiempo, siendo producción el bien que produce la empresa, ya sea intangible o no (Betancourt, 2016).

Tabla 54. Producción de sombreros

Ítem	Unidad	artesanos	total
Producción por artesano Mensual	3	20	60
DESCRIPCION	Unidad	MENSUAL	ANUAL
Producción de sombreros	Unidad	60	720

Producción anual	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Tasa de crecimiento anual	5%					
Proyección unidades	720	756	793	832	873	916

Elaboración: Propia

5.9.7. Capital de Trabajo

El capital de trabajo es el conjunto de recursos con los cuales la empresa desarrolla normalmente sus actividades sin necesidad de estar acudiendo al empleo de fondos extraordinarios. Está constituido por los activos corrientes que son necesarios para atender la operación normal del proyecto (producción y/o distribución de bienes o servicios) durante un ciclo operativo (Davila, 2005).

Tabla 55. Capital de trabajo

CAPITAL DE TRABAJO		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Recursos para producción requeridos		438,888.97	456,947.47	475,507.59	495,070.97	515,637.59
Porcentaje Capital	65 %	285,277.83	297,015.85	309,079.93	321,796.13	335,164.43

Elaboración: Propia

5.9.8. Resumen de inversión inicial

Tabla 56. Resumen de inversión

CUADRO RESUMEN INVERSIÓN INICIAL	
Activos fijos	S/. 8,548.00
Intangibles	S/. 16,990.00
Capital de trabajo	S/. 285,080.88
Total inversión	S/. 310,618.88

Elaboración: Propia

5.9.9. Costos de Producción

Son los que se incurren en el proceso productivo. Se clasifican en costos directos e indirectos o gastos generales de fabricación (Davila, 2005).

5.9.9.1. Costo de Materia Prima

Son todos los elementos que se incluyen en la elaboración de un producto. La materia prima es todo aquel elemento que se transforma e incorpora en un producto final. Un producto terminado tiene incluido una serie de elementos y subproductos, que mediante un proceso de transformación permitieron la confección del producto final (Gerencie, 2010).

Tabla 57. Costo de Materia Prima

DESCRIPCION	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Acopio de unidades	720	756	793	832	873	916
Costo Unitario	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00
Costo Total Anual	S/. 360,000.00	S/. 378,000.00	S/. 396,500.00	S/. 416,000.00	S/. 436,500.00	S/. 458,000.00
Costo Materia prima	360,000.00	378,000.00	396,500.00	416,000.00	436,500.00	458,000.00

Elaboración: Propia

Tabla 58. MOD

Mano de obra directa						
Costo Anual Mano de Obra directa	45,027.33	45,027.33	45,027.33	45,027.33	45,027.33	45,027.33
Total Mano de obra directa	45,027.33	45,027.33	45,027.33	45,027.33	45,027.33	45,027.33

Elaboración: Propia

Tabla 59. MOI

Mano de obra indirecta						
Total Anual Mano de obra Indirecta	16,356.83	16,356.83	16,356.83	16,356.83	16,356.83	16,356.83
Total Mano de obra directa	16,356.83	16,356.83	16,356.83	16,356.83	16,356.83	16,356.83

Elaboración: Propia

Tabla 60. Gastos Envase

Indirectos						
Costo de envase, empaque						
Acopio de unidades	720.00	756.00	793.00	832.00	873.00	916.00
Costo Unitario Empaque	1.63	1.63	1.63	1.63	1.63	1.63
Total insumos	1,170.00	1,228.50	1,288.63	1,352.00	1,418.63	1,488.50

Elaboración: Propia

Tabla 61. Costo Total de producción

Unid. Producidas	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Unidades	720	756	793	832	873	916
CPU	609.57	604.43	599.63	595.04	590.65	586.47
CTP	438,888.97	456,947.47	475,507.59	495,070.97	515,637.59	537,207.47

Elaboración: Propia

5.9.9.2. Gastos de Operación

Son los que una empresa destinará para mantener en actividad su condición de empresa, o en su defecto para modificar la condición de inactiva en caso que no lo esté para así poder volver a estar en óptimas condiciones de trabajo (Economía, 2016).

Tabla 62. Servicios

Ítem	costo Mensual	Costo Anual
Agua	S/. 150.00	S/. 1,800.00
luz	S/. 120.00	S/. 1,440.00
Teléfono	S/. 100.00	S/. 1,200.00
internet		
Total servicios		S/. 4,440.00

Elaboración: Propia

Tabla 63. Alquiler

Ítem	costo Mensual	Costo Anual
Alquiler	S/. 800.00	S/. 9,600.00
Total Otros Gastos		S/. 9,600.00

Elaboración: Propia

5.9.9.3. Gastos Administrativos

Son los que se relacionan con las operaciones generales de la empresa. Tienden a ser fijos al no variar demasiado ante cambios en los volúmenes de producción (Davila, 2005).ç

Tabla 64. EPPS

IMPLEMENTOS DE SEGURIDAD				
DESCRIPCION		cantidad	Costo unitario s/.	Costo total anual S/.
Botas de seguridad	par	4	15.00	720
Extintor	unidades	4	120.00	5760
Total epps				S/. 6,480.00

Elaboración: Propia

Tabla 65. Útiles de escritorio

UTILES DE ESCRITORIO				
DESCRIPCION	UNID. DE MEDIDA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO S/.	COSTO TOTAL S/.
Bolígrafos	unidades	4	0.40	19.20
Engrapador	unidades	4	10.00	480.00
Perforador	unidades	4	9.00	432.00
Regla	unidades	4	1.00	48.00
Archivadores	unidades	4	4.00	192.00
Clips	unidades	4	3.00	144.00
Grapas	unidades	4	2.00	96.00
Micas	unidades	4	0.30	14.40
TOTAL				1,425.60

Elaboración: Propia

Tabla 66. Implementos de limpieza

IMPLEMENTOS DE LIMPIEZA				
DESCRIPCION	UNID. DE MEDIDA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO S/.	COSTO TOTAL S/.
Escoba	Unidades	4	8.00	384.00
Recogedor	Unidades	4	5.00	240.00
Jabón líquido	Unidades	4	9.00	432.00
Papel Higiénico	Paquetes	4	6.00	288.00
Toalla de manos	Unidades	4	5.00	240.00
TOTAL				1,584.00

Elaboración: Propia

Tabla 67. Transporte

GASTOS DE TRANSPORTE			
Transporte	4	1,000.00	4,000.00
TOTAL			4,000.00

Elaboración: Propia

Tabla 68. Gastos Exportación

Gastos de exportación:		(\$)	(S/.)	
Gastos de Agenciamiento de Aduanas:				5285
Tramite de Aduana		\$120	S/. 420.00	
Gastos Operativos		\$74	S/. 259.00	
Aforo Físico		\$29	S/. 101.50	
Documentación:				
Digesa		\$53	S/. 185.50	
Certificado de Origen		\$25	S/. 87.50	
Gastos de Almacén:				
Derecho de embarque		\$95	S/. 332.50	
Gastos Administrativos		\$20	S/. 70.00	
Gastos por Regularización de Póliza de Embarque				
Agencia Portuaria-vistos buenos		\$31	S/. 108.50	
Trámite documentario		\$96	S/. 336.00	
Gastos Administrativos		\$18	S/. 63.00	
Alquiler de contenedor		\$110	S/. 385.00	
Carga y estiva		\$84	S/. 294.00	
TOTAL		\$ 755.00	S/. 2,642.50	

Elaboración: Propia

"ACTIVIDADES PRIMARIAS DE LA CADENA DE VALOR EN LOS PRODUCTORES DE SOMBRERO DE PALMA DEL DISTRITO DE BAMBAMARCA, PARA LA EXPORTACIÓN A LA CIUDAD DE PAMPLONA - ESPAÑA, 2017."

5.9.9.4. Gastos Personal

El coste de personal incluye sueldos y salarios, seguridad social y otros gasto sociales (Davila, 2005).

Tabla 69. Gastos Personal

SUELDOS Y APORTACIONES											
No. de personas	Puesto	Sueldo por empleado	Salario Bruto	AFP	ESSALUD	Asignación familiar	Total Mensual	CTS	Gratificación	Vacaciones	Total Anual
1	ADMINISTRADOR	S/. 1,500.00	S/. 1,500.00	S/. 150.00	S/. 135.00	S/. 150.00	S/. 1,935.00	S/. 875.00	S/. 3,270.00	S/. 1,500.00	S/. 28,865.00
2	OPERARIOS	S/. 850.00	S/. 1,700.00	S/. 340.00	S/. 306.00	S/. 340.00	S/. 2,686.00	S/. 1,983.33	S/. 7,412.00	S/. 3,400.00	S/. 45,027.33
1	CONSERJE/LIMPIEZA	S/. 850.00	S/. 850.00	S/. 85.00	S/. 76.50	S/. 85.00	S/. 1,096.50	S/. 495.83	S/. 1,853.00	S/. 850.00	S/. 16,356.83
4	TOTAL	S/. 3,200.00	S/. 4,050.00	S/. 575.00	S/. 517.50	S/. 575.00	S/. 5,717.50	S/. 3,354.17	S/. 12,535.00	S/. 5,750.00	S/. 90,249.17

Elaboración: Propia

5.9.10. Financiamiento

La obtención de recursos de fuentes internas o externas, a corto, mediano o largo plazo, que requiere para su operación normal y eficiente una empresa pública, privada, social o mixta (Economía, 2016).

Tabla 70. Supuestos financiamiento

ITEM	Descripción	
PERIODO	AÑOS	5
MONT	Monto del financiamiento	93,185.66
TASA	Tasa de financiamiento anual	30%

Elaboración: Propia

Tabla 71. Amortización

Periodo	Saldo	Amortización	Interés	Cuota
0	93185.66			
1	S/. 82,881.05	S/. -10,304.61	S/. -27,955.70	S/. -38,260.31
2	S/. 69,485.05	S/. -13,396.00	S/. -24,864.31	S/. -38,260.31
3	S/. 52,070.25	S/. -17,414.80	S/. -20,845.51	S/. -38,260.31
4	S/. 29,431.01	S/. -22,639.24	S/. -15,621.07	S/. -38,260.31
5	S/. 0.00	S/. -29,431.01	S/. -8,829.30	S/. -38,260.31

Elaboración: Propia

5.9.10.1. Costo del capital

El Costo de Capital es uno de los temas más importantes a tratar dentro de la concepción integral de la disciplina moderna de las finanzas empresariales (Cabrejos, 2012).

Tabla 72. CPPC

%C	KE	%D	Ki	1-T
0.70	8.19%	30%	30%	0.72
CPPC				12.21%

Elaboración: Propia

5.9.10.2.CAPM

Tabla 73. CAPM

Rf	BETA	Rm	Rp
2.76%	1.03	6%	2.09%
CAPM			8.19%

Elaboración: Propia

5.9.10.3. Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio, es aquel punto de actividad (volumen de ventas) en donde los ingresos son iguales a los costos, es decir, es el punto de actividad en donde no existe utilidad ni pérdida (Economía, 2016).

Tabla 74. Punto de equilibrio

	2017	2018	2019	2020	2021
CF	S/. 47,639.60	S/. 47,639.60	S/. 47,639.60	S/. 47,639.60	S/. 47,639.60
PVU	871	871	871	871	871
CVU	609.1	604.1	599.3	594.8	590.4
Margen de contribución	261.7	266.8	271.6	276.1	280.5
Punto de equilibrio unid	183	179	176	173	170
Costos fijos unitarios	66.17	63.02	60.08	57.26	54.57
Punto Equilibrio Unidades	183	179	176	173	170

Elaboración: Propia

5.9.11. Estados Financieros

Los estados financieros constituyen una representación estructurada de la situación financiera y del desempeño financiero de una entidad (Carrion, 2009)

5.9.11.1. Flujo de Caja Operativo

Es aquel que muestra el efecto de los cambios de efectivo en periodo determinado, generado y utilizado en las actividades de operación, inversión y financiamiento (Carrion, 2009).

Tabla 75. Flujo de caja

Flujo de Caja						
Flujos	PRE OPERATIVO	2017	2018	2019	2020	2021
Utilidad antes de intereses e impuestos		S/. 140,812.47	S/. 154,079.77	S/. 167,715.60	S/. 182,088.51	S/. 197,198.50
Impuestos ajustados		-S/. 38,019.37	-S/. 41,601.54	-S/. 45,283.21	-S/. 49,163.90	-S/. 53,243.59
Depreciación		S/. 1,469.80	S/. 1,469.80	S/. 1,469.80	S/. 1,469.80	S/. 1,469.80
Amortización		S/. 1,699.00	S/. 1,699.00	S/. 1,699.00	S/. 1,699.00	S/. 1,699.00
Flujo de caja operativo		S/. 105,961.90	S/. 115,647.03	S/. 125,601.19	S/. 136,093.42	S/. 147,123.70
Adquisición de activos	-S/. 8,548.00					
Intangibles	-S/. 16,990.00					
Capital de trabajo	-S/. 285,080.88					
Variación de capital de trabajo		-S/. 11,754.99	-S/. 12,081.52	-S/. 12,734.57	-S/. 13,387.63	-S/. 14,040.68
Flujo de caja de inversión	-S/. 310,618.88	-S/. 11,754.99	-S/. 12,081.52	-S/. 12,734.57	-S/. 13,387.63	-S/. 14,040.68
Flujo de caja económico	-S/. 310,618.88	S/. 94,206.91	S/. 103,565.51	S/. 112,866.62	S/. 122,705.79	S/. 133,083.02
Servicio de la deuda	S/. 93,185.66	-S/. 38,260.31	-S/. 38,260.31	-S/. 38,260.31	-S/. 38,260.31	-S/. 38,260.31
Escudo tributario		S/. 7,548.04	S/. 6,713.36	S/. 5,628.29	S/. 4,217.69	S/. 2,383.91
Dividendos		-S/. 8,238.54	-S/. 9,432.73	-S/. 10,721.52	-S/. 12,152.12	-S/. 13,750.95
Flujo de caja financiero	-S/. 217,433.21	S/. 55,256.09	S/. 62,585.84	S/. 69,513.08	S/. 76,511.04	S/. 83,455.67

Elaboración: Propia

5.9.11.2. Balance general

Es un documento que presenta la situación económica y financiera de la empresa. Presenta la situación económica por que muestra el importe de sus recursos (activo) y de sus obligaciones (pasivo y patrimonio) (Carrion, 2009).

Tabla 76. Balance general

Balance General Proyectado						
	PRE OPERATIVO	2017	2018	2019	2020	2021
Activo						
Capital de trabajo	285,081	296,836	308,917	321,652	335,040	349,080
excedente de caja	0	55,256	117,842	187,355	263,866	347,322
activo fijo	8,548	8,548	8,548	8,548	8,548	8,548
depreciación acumulada	0	1,470	2,940	4,409	5,879	7,349
Intangible	16,990	16,990	16,990	16,990	16,990	16,990
Amortización		1,699	3,398	5,097	6,796	8,495
activo fijo neto	25,538	22,369	19,200	16,032	12,863	9,694
total activo	310,619	374,461	445,960	525,039	611,768	706,096
pasivo y patrimonio						
Deuda	93,186	82,881	69,485	52,070	29,431	S/. 0.00
total pasivo	93,186	82,881	69,485	52,070	29,431	0
aporte de capital	217,433	217,433	217,433	217,433	217,433	217,433
utilidades retenidas	0	74,147	159,041	255,535	364,904	488,663
total patrimonio	217,433	291,580	376,475	472,968	582,337	706,096
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	310,619	374,461	445,960	525,039	611,768	706,096

Elaboración: Propia

5.9.11.3. Estado de resultados

El estado de resultados, también conocido como estado de ganancias y pérdidas es un reporte financiero que en base a un periodo determinado muestra de manera detallada los ingresos obtenidos, los gastos en el momento en que se producen y como consecuencia, el beneficio o pérdida que ha generado la empresa.

Tabla 77. Estados de ganancias y perdidas

ESTADO DE RESULTADOS						
Descripcion	Impuestos	2017	2018	2019	2020	2021
Ingresos		S/. 627,038.03	S/. 658,389.93	S/. 690,612.72	S/. 724,577.28	S/. 760,283.61
Costo variable		S/. 438,585.97	S/. 456,670.57	S/. 475,257.52	S/. 494,849.17	S/. 515,445.52
Margen de contribución		S/. 188,452.07	S/. 201,719.37	S/. 215,355.20	S/. 229,728.11	S/. 244,838.10
Costo fijos		S/. 47,639.60	S/. 47,639.60	S/. 47,639.60	S/. 47,639.60	S/. 47,639.60
Utilidad antes de intereses e impuestos		S/. 140,812.47	S/. 154,079.77	S/. 167,715.60	S/. 182,088.51	S/. 197,198.50
Intereses		-S/. 27,955.70	-S/. 24,864.31	-S/. 20,845.51	-S/. 15,621.07	-S/. 8,829.30
Utilidad antes de impuestos		S/. 112,856.77	S/. 129,215.45	S/. 146,870.09	S/. 166,467.44	S/. 188,369.19
Impuestos	27%	S/. 30,471.33	S/. 34,888.17	S/. 39,654.92	S/. 44,946.21	S/. 50,859.68
Utilidad Neta		S/. 82,385.44	S/. 94,327.28	S/. 107,215.17	S/. 121,521.23	S/. 137,509.51
Dividendos	10%	-S/. 8,238.54	-S/. 9,432.73	-S/. 10,721.52	-S/. 12,152.12	-S/. 13,750.95
Utilidad neta		S/. 74,146.90	S/. 84,894.55	S/. 96,493.65	S/. 109,369.11	S/. 123,758.56

Elaboración: Propia

5.9.11.4. VAN y TIR

El VAN y el TIR son dos herramientas financieras procedentes de las matemáticas financieras que nos permiten evaluar la rentabilidad de un proyecto de inversión (Davila, 2005).

5.9.11.4.1 VAN

El valor actual neto, también conocido como valor actualizado neto o valor presente neto (en inglés net present value), cuyo acrónimo es VAN (en inglés, NPV), es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión. La metodología consiste en descontar al momento actual (es decir, actualizar mediante una tasa) todos los flujos de caja (en inglés cash-flow) futuros o en determinar la equivalencia en el tiempo 0 de los flujos de efectivo.

5.9.11.4.2 TIR

La tasa interna de retorno o tasa interna de rentabilidad (TIR) de una inversión es la media geométrica de los rendimientos futuros esperados de dicha inversión, y que implica por cierto el supuesto de una oportunidad para "reinvertir". En términos simples, diversos autores la conceptualizan como la tasa de descuento con la que el valor actual neto o valor presente neto .

5.9.11.4.3 VAN Y TIR

Tabla 78. VAN Y TIR

VAN Económico	S/. 133,438.34
TIR Económico	22%
VAN FINANCIERO	S/. 25,885.46
TIR FINANCIERO	17%

Elaboración: Propia

CAPÍTULO 6. DISCUSIÓN

A través de los resultados obtenidos, se observa, que es necesario priorizar la cadena de valor a los productores de sombreros de palma ya que es una de las formas donde permite a los productores generar mayor calidad en los sombreros que producen y un incremento en su economía, además de conocer cuáles son las ventajas como el valor agregado en el producto obteniendo un factor diferencial para interactuar con nuevos mercados y por ende cumplir con nuevas exigencias que serán aceptadas y desempeñadas en forma conjunta. Lo cual coincide con otros estudios; Es importante resaltar la similitud con investigaciones sobre la importancia de los diferentes factores que contribuyen al aumento de la exportación en artesanías por ejemplo, León, (2015), el análisis la situación actual de los diferentes mercados alternativos, considerando factores importantes como socioeconómicos, políticos, legales y tecnológicos, los cuales contribuyeron con la selección del mejor mercado de destino para las exportaciones del sector artesanal en la provincia de Manabí, se difiere con los resultados obtenidos antes de iniciar un proceso de exportación es importa generar la cadena de valor en la producción de sombreros; poder establecer las actividades primarias y las actividades de apoyo lo que permitirá asegurar la calidad del producto, la creación de líneas de producto, generar un alto nivel de innovación y creatividad, volviendo a este producto en altamente competitivo en el mercado nacional e internacional.

Según Toro(2016) la situación laboral y económica de los sombrereros de paja toquilla, en la comunidad de Pile, es precaria por lo cual se han establecido una serie de estrategias que requieren la intervención del Estado, a través de sus distintas entidades así como también, el fortalecimiento del tejido social en este territorio mediante un trabajo sostenido con artesanas y artesanos, la mejora laboral y económica de los artesanos productores de sombreros de paja está en función a la creación y fomento de una oferta exportable que asegure el crecimiento del país, se coincide con los resultados obtenidos por el autor donde señala que la situación de los productores de sombreros es precaria esto según el diagnóstico realizado a los productores y la producción de sombreros en el distrito de Bambamarca es considera como una actividad secundaria o alternativa a sus actividad principal la agricultura, lo que no permite generar valor en la producción de sombreros tejidos a base de palma, es de suma importante que el estado intervenga con

el desarrollo estratégico de este producto a través del desarrollo de la oferta exportable y la creación de la cadena de valor.

Según Leon, (2015), el análisis la situación actual de los diferentes mercados alternativos, considerando factores importantes como socioeconómicos, políticos, legales y tecnológicos, los cuales contribuyeron con la selección del mejor mercado de destino para las exportaciones del sector artesanal en la provincia de Manabí, se difiere con los resultados obtenidos antes de iniciar un proceso de exportación es importa generar la cadena de valor en la producción de sombreros; poder establecer las actividades primarias y las actividades de apoyo lo que permitirá asegurar la calidad del producto, la creación de líneas de producto, generar un alto nivel de innovación y creatividad, volviendo a este producto en altamente competitivo en el mercado nacional e internacional.

Según Caballero, Canchucaja, Miguel y Paitamala (2012), el Perú posee grandes riquezas naturales que han permitido el crecimiento económico y han impulsado las exportaciones, principalmente en los sectores minería y agroexportador. Los productos exportados por el Perú no poseen valor agregado, por lo que benefician al país importador al genera altas utilidades con su procesamiento, se coincide que la generación de valor por parte de los artesanos en la producción de sombreros tejidos, permitirá a estos mejorar el nivel socioeconómico y de sus ingresos, la generación de la cadena de valor permitirá a los productores de sombreros poder establecer procesos y procedimientos estandarizados que permitan asegurar la calidad del producto .

Según Briones y Mines (2016) señala que las actividades de la cadena de valor del Rocoto en el centro poblado de Cauday; son las actividades principales de la cadena de son son la siembra y cosecha del rocoto manzano; se coincide con los autores que la identificación de las actividades de la cadena de valor es el primer paso para generar o realizar el diseño de la cadena de valor lo que permita al producto no ser comercializado solo como materia prima, si no poder agregar valor a este convirtiendo en competitivo.

CONCLUSIONES

Se concluye que los productores de sombreros tejidos del distrito de Bambamarca, no desarrollan valor en la producción de los sombreros, no presentan un proceso de producción claramente establecido lo que permita asegurar la calidad de los mismos, no establecen las actividad primarias y a de apoyo de la cadena de valor, el proceso de elaboración de los sombreros es un proceso empírico que ha sido transmitido de generación en generación, lo que no permite el perfeccionamiento del mismo, el abandono por parte de las autoridades de la región Cajamarca en la generación de valor de dicho producto a limitado el crecimiento y diversificación de la oferta en los productores.

De los aspectos generales de la producción del sombreros tejidos del distrito de Bambamarca identificados en la investigación, se concluye es una producción artesanal secundaria, los procesos de confección son procesos rudimentarios, no gestión la calidad en el producto, la venta del mismo es en el mercado local, la producción mensual de cada uno de los artesano no supera las 3 unidades, no presentan una estrategia en la fijación del precio de venta; establecen le precio según sus criterios personales lo que no permite muchas veces cubrir los costos fijos y variables, lo que limita su ganancia. Se concluye que los productores de sombreros no presentan ningún tipo de capacitación lo que permita innovar en la producción de los mismos.

Según la investigación de mercado realizada se concluye que la ciudad de pamplona es un mercado altamente potencial; por la tendencia a la utilizar este tipo de accesorio en su vida diaria, el perfil del consumidor final permitió establecer que este cuida la salud de su piel al vivir en el continente donde la radiación solar llega a puntos extremos.

Se concluye que en el plan de negocio de exportación Sombreros tejidos es viable al presentar un VAN S/.133,438.34 de S/. Y TIR de 22%

RECOMENDACIONES

Se recomienda a la Universidad Privada del Norte, Facultad de Negocios y a la escuela académico profesional de Administración y Negocios Internacionales, el seguir promoviendo el desarrollo de proyectos de investigación y nuevos de planes de inversión, lo que permitirá presentar nuevas propuestas de desarrollo en el departamento de Cajamarca.

Se recomienda a las instituciones del estado como es SIERRA EXPORTADORA, Gobierno Regional de Cajamarca, Municipalidad provincial de Cajamarca y distrital de Bambamarca, el promover y difundir el proceso del tejido de sombreros de en el departamento de Cajamarca, con la finalidad de hacer que dicho producto no sea considerado como una fuente alternativa de ingreso, como se lo considera en la actualidad.

Se recomienda a los productores de sombreros de Bambamarca la conformación de una asociación, que permita generar la cadena de valor en el proceso de confección de los sombreros de palma, al establecer estándares de calidad, actividades primarias y de apoyo, mejorar el poder de negociación de los productores.

Se recomienda a los productores de sombreros tener en consideración el plan de negocios de exportación, al mercado español, lo que permitirá poder mejorar su calidad de vida.

REFERENCIAS

Alcalde, P. (2009). *Calidad* [En línea] Recuperado el 29 de Agosto de 2016, de https://books.google.com.pe/books?id=M4KKceSe3f4C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Arrincon, J. (2005). Estrategias y ventajas competitivas para el desarrollo de las PYMES agroindustriales del Perú. [En línea] Recuperado el 16 de Agosto de 2016, de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/2699/1/Arrincon_qj.pdf

Betancourt, T. (2016). Capacidad de producción [En línea] Recuperado el 28 de Agosto de 2016, de <http://ingenioempresa.com/capacidad-produccion-empresa/>

Caballero, S; Canchucaja, P; Miguel y Paitamala, O. (2012). Plan Estratégico del Sector Artesanal de la Región Junín. (Tesis de Titulación) Pontificia Universidad Católica del Perú. [En línea] Recuperado el 16 de Agosto de 2016, de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4590/CABALLERO_CANCHUCAJA_MIGUEL_ARTESANAL_JUNIN.pdf?sequence=1

Cabrejos, J. (2012). Costo de Capital. [En línea] Recuperado el 28 de Agosto de 2016, de <http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/economia/22/a09.pdf>

Carrión, A. (2009). *Estados Financieros*. [En línea] Recuperado el 29 de Agosto de 2016, de http://www.academia.edu/6927749/ESTADOS_FINANCIEROS_DEFINICION_Seg%C3%BA_n_la_NIC

Carro, A y Gonzales, L. (2006). *Logística Empresarial*. [En línea] Recuperado el 28 de Agosto de 2016, de <https://books.google.com.pe/books?id=o9PO4afIPpQC&printsec=frontcover&dq=Logistica+Empresarial.&hl=es>

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. [En línea] Recuperado el 11 de Agosto de 2016, de <https://valerojulio.files.wordpress.com/2012/09/libro-gestion-del-talento-humano-chiavenato.pdf>

Dávila, P. (2005). *Inversiones y costos de proyecto*. [En línea] Recuperado el 28 de Agosto de 2016, de http://datateca.unad.edu.co/contenidos/102058/102058/Referencias%20bibliograficas%20unidad%202/Estudio_financiero.pdf

Economía (2016). *Definición de gastos operacionales*. [En línea] Recuperado el 28 de Agosto de 2016, de <http://www.definicionabc.com/economia/gastos-operacionales.php>

Eslava, J. (2013). La gestión del control de la empresa [En línea] Recuperado el 28 de Agosto de 2016, de https://books.google.com.pe/books?id=XWi8AQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=LA+GESTION+DEL+CONTROL+DE+LA+EMPRESA&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiVpbanpOXOA_hVGRCYKHWeI_BuQQ6AEINDAA#v=onepage&q=LA%20GESTION%20DEL%20CONTROL%20DE%20LA%20EMPRESA&f=false

Espinoza, R. (2014). Marketing Mix [En línea] Recuperado el 15 de Agosto de 2016, de <http://robertoespinoza.es/2014/05/06/marketing-mix-las-4ps-2/>

Ferro, D. (2013). *Estudio de la identidad cultural, aplicada al diseño de productos, como fuente de ventaja competitiva para el sector artesanal de la ciudad de Quito*. (Tesis de Maestría) Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador. [En línea] Recuperado el 16 de Agosto de 2016, de <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/3878/1/T1388-MBA-Ferro-Estudio.pdf>

García, M. (1997). *Términos Estratégicos*. [En línea] Recuperado el 29 de Agosto de 2016, de <https://books.google.com.pe/books?id=0sP3toJut9UC&printsec=frontcover&dq=TERMINOS+ESTRATEGICOS&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiLtIO3puXOAhXEeCYKHU3aA8YQ6AEIHDA#v=onepage&q=TERMINOS%20ESTRATEGICOS&f=false>

Garradla, J. (2013). *La cadena de valor*. [En línea] Recuperado el 11 de Agosto de 2016, de <http://openmultimedia.ie.edu/openproducts/cdv/cdv/cadena%20de%20valor.pdf>

Garrido, L. (2008). *Estudio de factibilidad para la exportación de artesanías de madera al mercado internacional*. [En línea] Recuperado el 16 de Agosto de 2016, de <http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/989/1/CD-1291.pdf>.

GERENCIE. (2010). *Gastos pre operativos*. [En línea] Recuperado el 28 de Agosto de 2016, de <http://www.gerencie.com/gastos-preoperativos.html>

GESTION. (2015). *Exportación de artesanías alcanzó los US\$ 64 millones durante el 2014*. [En Línea] Recuperado gestion.pe/.

Guzmán, A; Izaguirre, A y Santos, J. (2010). *Proyecto de inversión para la exportación de sombreros de paja toquilla al mercado Francés*. (tesis para título) Escuela superior politécnica del litoral-Ecuador. [En línea] Recuperado el 16 de Agosto de 2016, de <https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/17058/1/Proyecto%20de%20Inversi%C3%B3n%20para%20la%20Exportaci%C3%B3n%20de%20Sombreros%20de%20Paja%20Toquilla%20al%20Mercado%20Franc%C3%A9s.pdf>

Hatter, M. (2012). *La Importancia del Sombrero*. [En línea] Recuperado el 25 de Agosto de 2016, de <https://lasombrereria.wordpress.com/2012/08/20/la-importancia-del-sombrero/>

INDECOPI (2016). *Nombre Comercial*. [En línea] Recuperado el 24 de Agosto de 2016, de <https://www.indecopi.gob.pe/web/signos-distintivos/nombre-comercial>

Kotler, P y Armstrong, G. (2012). *Marketing*. [En línea] Recuperado el 19 de Agosto de 2016, de https://profdariomarketing.files.wordpress.com/2014/03/marketing_kotler-armstrong.pdf

Layme, R. (2006). *Proceso de Investigación de Mercados*. [En línea] Recuperado el 12 de Agosto de 2016, de http://www.unjbg.edu.pe/coin2/pdf/c&d_9_art_1.pdf

León, M. (2015). *Estudio de mercados alternativos para las artesanías de Paja Toquilla y los mecanismos de comercialización que generen oportunidades comerciales para la Provincia de Manabí*. (Tesis para título) Universidad Politécnica Estatal del Carchi. [En línea] Recuperado el 16 de Agosto de 2016, de <http://181.198.77.140:8080/bitstream/123456789/396/1/318%20Estudio%20de%20mercados%20alternativos%20para%20las%20artesan%C3%ADas%20de%20Paja%20Toquilla%20y%20los%20mecanismos%20de%20comercializaci%C3%B3n%20que%20generen.pdf>

Lerma, A y Márquez, E. (2015). *Comercio y Marketing Internacional*. [En línea] Recuperado el 21 de Agosto de 2016, de https://books.google.com.pe/books?id=Jz1MsQrwd_IC&pg=PA577&dq=logistica+y+exportacion&hl

=es&sa=X&ved=0ahUKEwiqJ_i49POAhXJbB4KHVd7An4Q6AEINDAA#v=onepage&q=logistica%20y%20exportacion&f=false.

Malhotra, N. (2004). *Investigación de Mercados*. [En línea] Recuperado el 19 de Agosto de 2016, de https://books.google.com.pe/books?id=SLmEblVK2OQC&printsec=frontcover&dq=definicion+de+investigacion+de+mercados&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjxl5aak8_OAhUJ2R4KHavjDeoQ6AEIHDA#v=onepage&q=definicion%20de%20investigacion%20de%20mercados&f=false

Martínez, A y Ruiz, C. (2014). *Marketing en la actividad Comercial*. [En línea] Recuperado el 11 de Agosto de 2016, de <http://assets.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/844819358X.pdf>

MEF (2016). *Definiciones Básicas*. [En línea] Recuperado el 28 de Agosto de 2016, de https://www.mef.gob.pe/index.php?searchword=capital+social&ordering=newest&searchphrase=all&limit=20&Itemid=101131&option=com_search&lang=es

MINCETUR (2009). *Red nacional de Apoyo al Comercio Internacional*. [En línea] Recuperado el 21 de Agosto de 2016, de http://www.mincetur.gob.pe/comercio/ueperu/consultora/docs_taller/envases%20y%20embalajes.pdf

Molins, A. (2011). *Logística Internacional*. [En línea] Recuperado el 13 de Agosto de 2016, de http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:75375/componente75373.pdf

Mondy, W y Noe, R. (2005). *Análisis de puesto y Planeación de Recursos Humanos*. [En línea] Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=UkWaAvHmBswC&pg=PA85&dq=definicion+planeacion&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjBkeSRgvDOAhXMIB4KHe2SC7wQ6AEIJDAC#v=onepage&q=definicion%20planeacion&f=false>

OXFORD. (2016). *Definición de términos*. [En línea] Recuperado el 19 de Agosto de 2016, de <http://www.oxforddictionaries.com/es/definicion/espanol/sombrero>

PENDAR (2011). *Plan Estratégico de Desarrollo de la Artesanía*. [En línea] Recuperado el 27 de Agosto de 2016, de <http://www.artesaniasdelperu.gob.pe/archivos/descargas/Pendar.pdf>

Pérez, C. (2012). *Empaques y Embalajes*. [En línea] Recuperado el 21 de Agosto de 2016, de http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/comunicacion/Empaques_y_embalajes.pdf

Porter, M. (1985). *Ventaja Competitiva*. [En línea] recuperado el 21 de Agosto de 2016, de https://books.google.com.pe/books?id=7gC5QgAACAAJ&dq=ventaja+competitiva&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjSjrTO-_DOAhWB6yYKHX2aDwwQ6AEILDAE

Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. [En línea] Recuperado el 2 de Setiembre de 2016, de <https://books.google.com.pe/books?id=OWBokj2RqBYC&printsec=frontcover&dq=robbins+comportamiento+organizacional&hl=es&sa=X&sqi=2&ved=0ahUKEwjVgP6WgPDOAhXCGB4KHRJ2CvcQ6AEIGjAA#v=onepage&q=robbins%20comportamiento%20organizacional&f=false>

Serrano, F y Serrano, C. (2005). *Gestión; Dirección y Estrategia de producto. Madrid*. [En línea] Recuperado el 24 de Agosto de 2016 de, https://books.google.com.pe/books?id=-PNSJ9Z-_cC&printsec=frontcover&dq=Gestion;Direccion+y+Estrategia+de+producto&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjtzZCq_PDOAhUBzSYKHS5dAlwQ6AEIJTAA#v=onepage&q=Gestion%3BDireccion%20y%20Estrategia%20de%20producto&f=false

SIICEX. (2009). *Guía de Envases y Embalajes*. [En línea] Recuperado el 25 de Agosto de 2016, de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/188937685rad66DEB.pdf>

Silíceo, A. (2004). *Capacitación y Desarrollo de Personal*. [En línea] Recuperado el 28 de Agosto de 2016, de [https://books.google.com.pe/books?id=CJhlSrSulMUC&printsec=frontcover&dq=capacitacion+y+de sarrollo+personal&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjR0lyNo-XOAhXHOCYKHZ75DMoQ6AEINDAA#v=onepage&q=capacitacion%20y%20desarrollo%20personal&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=CJhlSrSulMUC&printsec=frontcover&dq=capacitacion+y+de+sarrollo+personal&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjR0lyNo-XOAhXHOCYKHZ75DMoQ6AEINDAA#v=onepage&q=capacitacion%20y%20desarrollo%20personal&f=false)

Stanton, W; Etzel, E y Walker, B. (2007). *Fundamentos de Marketing*. [En Línea] Recuperado el 21 de Agosto de 2016, de <https://mercadeo1marthasandino.files.wordpress.com/2015/02/fundamentos-de-marketing-stanton-14edi.pdf>

Stock, A y Lambert, R. (2001). *Strategic Logistics Management*. [En Línea] Recuperado el 21 de Agosto de 2016, de <http://197.14.51.10:81/pmb/CHIMIE/Logistics%20Management%20and%20Strategy%20Competing%20Through%20the%20Supply%20Chain.pdf>

SUNAT. (2016). *Orientación Aduanera*. [En Línea] Recuperado el 12 de Agosto de 2016, de <http://www.sunat.gob.pe/orientacionaduanera/exportacion/>

Gómez, T. (2009). *Cadena productiva de lana de oveja en el sector textil y de confecciones*. [En Línea] Recuperado el 16 de Agosto de 2016, de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/idata/article/view/6132/5322>

Toro, A. (2016), *Incidencia de la producción de sombreros de paja toquilla, como expresión cultural, en el desarrollo económico de la provincia de Manabí*. [En línea] Recuperado el 22 de agosto del 2016, de <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/4988/1/T1953-MGD-Toro-Incidencia.pdf>.

Totentino, K y Vera, M. (2007). *Estudio de pre factibilidad para la producción y comercialización cerámicas de Chulucanas*. [En línea] Recuperado el 16 de Agosto de 2016, de http://tesis.pucp.edu.pe:8080/repositorio/bitstream/handle/123456789/312/TOLENTINO_KARINA_ESTUDIO_DE_PREFACTIBILIDAD_PARA_LA_PRODUCCI%C3%93N_Y_COMERCIALIZACI%C3%93N_DE_CER%C3%81MICAS_DE_CHULUCANAS.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ubilla, G. (2014). *Creación del centro de diseño de paja toquilla para la asociación de mujeres artesanas agricultoras productivas emprendedoras libres -MAPEL-, de la comuna Barcelona, provincia Santa Elena, año 2014*. (Tesis para título) Universidad Estatal Península Santa Elena. [En Línea] Recuperado el 16 de Agosto de 2016, de <http://www.repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/1523/1/UBILLA%20GABRIELA.pdf>

Vara, A. (2014). *7 pasos para una tesis exitosa*. [En línea] Recuperado el 17 de Agosto de 2016, de http://www.administracion.usmp.edu.pe/wpcontent/uploads/sites/9/2014/02/Manual_7pasos_aristidesvara1.pdf.

Vélaz, J. (1996). *Motivos y Motivación en la Empresa* [En línea] Recuperado el 2 de Setiembre de 2016, de <https://books.google.com.pe/books?id=9tAqo8XDODQC&printsec=frontcover&dq=motivacion&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjEt5bNgPDOAhXG9h4KHUA6DPkQ6AEIJjAC#v=onepage&q=motivacion&f=false>

Vera, K. (2015). Recuperado el 16 de Agosto de 2016, de <http://tesis.usat.edu.pe/jspui/handle/123456789/534>

Vera, V y Oliveros, C. (2008). Recuperado el 19 de Agosto de 2016, de http://www.imarpe.pe/imarpe/archivos/articulos/imarpe/oceanografia/adj_modela_pa-5-145-tam-2008-investig.pdf

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta

Encuesta a los productores de sombrero de palmas de provincia de Bambamarca-Cajamarca

Lea atentamente las siguientes preguntas y responda.

Nombre:.....

Edad:

1

sexo:

F

M

M

1. ¿Cuántas personas de su familia están involucradas en esta actividad?
a) De 2 a 3 b) de 3 a 4 c) todos los integrantes d) Solo usted
2. ¿Ha formado parte de alguna asociación?
a) Si b) no
3. ¿Le gustaría formar parte de una asociación?
a) Si b) no
4. ¿Hace cuando tiempo desarrolla esta actividad?
a) De 1 a 3 años b) De 3 a 5 c) De 5 a 7 d) de 7 a mas
5. ¿En alguna oportunidad se les ha brindado capacitaciones?
b) Si b) no
6. ¿Quiénes brindaron las capacitaciones?
a) La municipalidad
b) ONG (que ONG).....
7. ¿En qué tema le gustaría capacitarse?
.....
8. ¿Cuál es el precio promedio de los sombreros que elabora?
.....
9. ¿Cuántos sombreros produce mensualmente?
.....
10. ¿En qué lugar vende su producto?
a) En su casa b) En el mercado

11. ¿Para usted es mejor trabajar individualmente o en grupo?

.....

12. ¿Para usted cuál es el temor de trabajar en grupo?

.....

13. ¿Porque hasta la actualidad siguen trabajando de manera individual?

Anexo 2. Matriz de Consistencia

VARIABLE(S)	DIMENSIONES	SUB DIMENSIONES	INDICADORES
Variable Independiente (Y): Actividades de la cadena de valor de la producción de sombreros de palma	Actividades Primarias	Logística	Compras
			Rotación de Inventarios
			Gestión de Almacén
			Transporte
		Producción	Tejido
			acabados
			Producto
		Mercadotecnia	precio
			Plaza
			Promoción
	Actividades de Apoyo	Infraestructura	Producción
		RRHH	Reclutamiento de personas
			Selección del personal
			Contratación
			Capacitación del personal
			Tipo de envase
			Embalaje
Variable Dependiente (X) Exportación a la ciudad de Pamplona – España 2017	Gestión de Exportaciones	Embalajes	Fob
		Incoterms	Marítima
		Distribución Física Internacional	Cobranza Documentaria
		Medios de Pago	Carta de crédito
			Estudio de mercado
			Análisis de mercado
	Mercado destino	Investigación de mercado	perfil del mercado
		segmentación del mercado	geográfica
			Psicográfica
			Demográfica
			Conductual
			atributo
		Posicionamiento de mercado	beneficio
			competidor

Anexo 2. Formato de validación

Estimado

Siendo conocedores de su trayectoria académica y profesional, nos hemos tomado la libertad de elegirlo como Juez Experto para revisar el contenido del cuestionario que pretendemos utilizar para diseñar una matriz de evaluación de la cual obtengamos como resultado estrategias de atención e innovación para nuestros emprendedores.

A continuación le presentamos una lista de ítems que conforman nuestra matriz. En que su le solicitamos, estimado experto, es marcar con una X el grado de pertinencia, calidad y adecuación de cada ítem con su respectivo contexto, de acuerdo con su propia experiencia y visión profesional.

No se le pide que responda las preguntas de cada ítem, sino que indique si cada pregunta es pertinente o congruente con el concepto o variable que pretende medir.

Preguntas para los productores artesanos de sombreros

I. Logística

Proyectos en común	¿Las preguntas están alineadas a los objetivos?		¿Están bien redactadas?		¿Son tendenciosas o adquisitivas?		Observaciones
	Si	No	Si	No	Si	No	
¿Cuál es su principal proveedor su materia prima?							
¿Cuántos Kilogramos de palma utiliza al mes?							
¿Considera que la compra de la materia prima es accesible?							
¿Qué tipo de palma utiliza: nacional o importada?							
¿Considera usted que en algún momento de su producción se a quedado sin materia prima (palma) para elaborar el sombrero?							

III. Mix de Marketing

Mix de Marketing	¿Las preguntas están alineadas a los objetivos?		¿Están bien redactadas?		¿Son tendenciosas o adquisitivas?		Observaciones
	Si	No	Si	No	Si	No	
¿Cómo determina el precio de cada sombrero?							
¿En qué lugares vende los sombreros que teje?							
¿De qué manera da a conocer a los posibles compradores su producto?							

IV. Gestión del Producto

Producto	¿Las preguntas están alineadas a los objetivos?		¿Están bien redactadas?		¿Son tendenciosas o adquisitivas?		Observaciones
	Si	No	Si	No	Si	No	
¿Qué tipo de paja utiliza para tejer un sombrero y por qué?							
¿Qué otros materiales o instrumentos utiliza para el tejido de los sombreros?							

VI. Gestión Empresarial

Desarrollo Tecnológico	¿Las preguntas están alineadas a los objetivos?		¿Están bien redactadas?		¿Son tendenciosas o adquisitivas?		Observaciones
	Si	No	Si	No	Si	No	
¿Ha implementado algún tipo de tecnología para mejorar el tejido de sombreros?	✓		✓			✓	



VI. Gestión Empresarial

Desarrollo Tecnológico	¿Las preguntas están alineadas a los objetivos?		¿Están bien redactadas?		¿Son tendenciosas o adquisitivas?		Observaciones
	Si	No	Si	No	Si	No	
¿Ha implementado algún tipo de tecnología para mejorar el tejido de sombreros?	✓		✓			✓	

Juan G. Uriarte
Lto. Juan G. Uriarte Paredes
VIGILANTE DE EMPRESAS
C.I.E. - 05279

Anexo 3. Material Fotográfico

Imagen N° 1



Sr. Juan Vásquez uno de los principales comerciantes de sombreros de palma en el distrito de Bambamarca - Cajamarca

Imagen N° 2



Sr. Mario Rojas, artesano y comerciante de sombreros de Palma en el distrito de Bambamarca - Cajamarca

Imagen N° 3



Plaza de Comercialización de Sombreros en el distrito de Bambamarca – Cajamarca

Imagen N° 4



Comercio de en el distrito de sombreros en el distrito de Bambamarca - Cajamarca

Anexo 4. Encuesta de Gustos y preferencias

<https://www.onlineencuesta.com/s/77ad879&preview=1&DO-NOT-SEND-THIS-LINK-ITS-ONLY-PREVIEW>



La presente encuesta tiene como finalidad poder medir los gustos y preferencias en el uso de sombreros como accesorio de guarda ropa.

¿Ha utilizado sombrero artesanal de paja? *

☐ sí

☐ no

Entre un sombrero de material sintético y uno de paja tradicional, ¿Cuál preferiría? *

☐ Artesanal


☐ sintético

¿Le gustaría usar un sombrero de palma? *

☐ sí

☐ no

Anexo 5. Tarifas para préstamos bancarios



PRÉSTAMOS BANCA DE NEGOCIOS
PYME

Contiene cambios vigentes desde: 02.01.2016

Última actualización: 02.01.2016

Concepto	Tarifas		Forma de Aplicación	Observaciones
	M. N. (S/.)	M. E. (US\$)		
Tasas (%)				
Préstamo en Cuotas para Activo Fijo	Min 17.00% Max 35.00%	Min 17.00% Max 27.00%		En función del monto, garantía y moneda
Operaciones de Aprobación Masiva				Crecenegocio para Bienes de Capital: Plazo Mínimo: 12 Meses. Importe Mínimo: US\$ 10.000.00
Con prenda Industrial / vehicular	Min 17.10% Máx 31.50%	Min 16.20% Máx 22.50%	En la cuota	A cargo del deudor
Con Hipoteca o Leasing	Min 15.30% Máx 29.70%	Min 14.40% Máx 20.70%	En la cuota	A cargo del deudor
Préstamo para Capital de Trabajo (Convencional en Cuotas y Línea de Crédito)	Min 19.00% Max 39.00%	Min 19.00% Max 31.00%		En función del monto, garantía y moneda
Operaciones de Aprobación Masiva				Plazo Mínimo: 6 meses. Importe Mínimo: US\$6,000.00
Sin Hipoteca	Min 20.70% Máx 35.10%	Min 19.80% Máx 26.10%	En la cuota	A cargo del deudor
Con Hipoteca	Min 15.30% Máx 29.70%	Min 14.40% Máx 20.70%	En la cuota	A cargo del deudor
Préstamo con Garantía Líquida (Tasa única)	15.00%	12.00%		
Préstamo Vehicular	Min 15.30% Max 40.00%	Min 13.60% Max 47.00%		En función del plazo, monto, garantía, ventas declaradas, moneda y factor plaza
Financiamiento de Proyectos de Infraestructura	17.00%	17.00%		
En caso de Incumplimiento				
Penalidad por Pago Tardío				Se cobrará al 1er día de atraso
Hasta 2 días de atraso	S/ 50.00	US\$ 18.00 (S/ 59.40)		
De 3 a 4 días de atraso	S/ 80.00	US\$ 29.00 (S/ 93.70)		
De 5 a 8 días de atraso	S/ 100.00	US\$ 37.00 (S/ 122.10)		
De 9 a más días de atraso	S/ 120.00	US\$ 45.00 (S/ 145.50)		

“ACTIVIDADES PRIMARIAS DE LA CADENA DE VALOR EN LOS PRODUCTORES DE SOMBRERO DE PALMA DEL DISTRITO DE BAMBAMARCA, PARA LA EXPORTACIÓN A LA CIUDAD DE PAMPLONA - ESPAÑA, 2017.”